

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA - CASOS PRÁCTICOS

Elaborado por:

LIC. MARÍA DEL PILAR UGALDE HERRERA. MAF

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

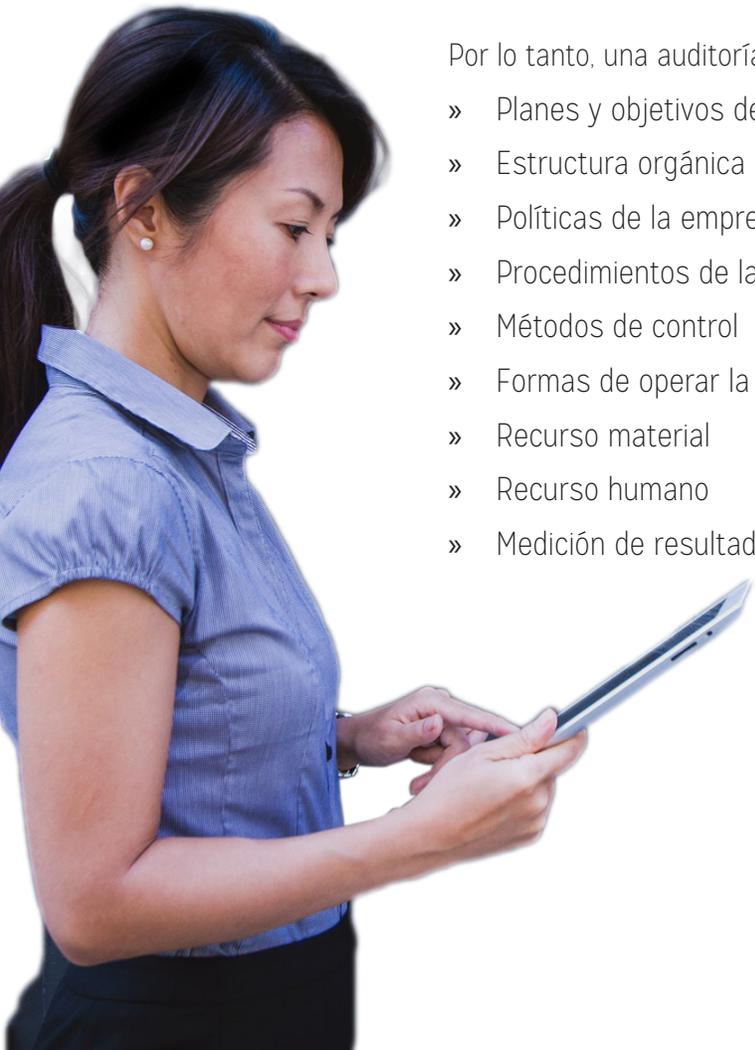
La auditoría administrativa y operativa es la que se encarga de una revisión analítica sea total o parcial de una empresa, con el propósito de conocer el nivel del desempeño y proponer oportunidades de mejora para la innovación, así como crear ventajas competitivas.

Los objetivos de una auditoría administrativa y operativa es conocer los conceptos básicos que se deben aplicar, así como describir una metodología en el uso de las herramientas y técnicas en la ejecución, y por supuesto, que toda auditoría debe contener una evaluación de riesgo. La finalidad es proveer a la empresa de un examen detallado y valorar los métodos de desempeño en cada área de la empresa.

Se abarcan los factores apropiados de la estructura organizativa, las políticas y procedimientos, así como la confiabilidad de los controles y métodos utilizados; es para detectar que está causando las deficiencias, que pueden ser por descuidos, fallos, errores, desfalcos, deficiente aporte del colaborador, conflicto de intereses, falta de conocimiento de la actividad de la empresa, entre otros.

Por lo tanto, una auditoría administrativa y operativa se puede enfocar en:

- » Planes y objetivos de la empresa
- » Estructura orgánica
- » Políticas de la empresa
- » Procedimientos de la empresa
- » Métodos de control
- » Formas de operar la empresa
- » Recurso material
- » Recurso humano
- » Medición de resultados



El alcance que debe tener una auditoría administrativa y operativa lo determina el área de influencia de la empresa de acuerdo a los puntos arriba señalados, por lo que es necesario considerar:

- » Naturaleza jurídica de la empresa
- » Criterios de funcionamiento
- » La administración
- » El enfoque estratégico
- » Sector de la actividad de la empresa
- » Tamaño de la empresa
- » Sistema de comunicación

DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y ENTRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

No existen reglas que indiquen a una empresa cuando es que se debe realizar una auditoría administrativa operativa; no obstante, las razones más comunes se dan porque esta auditoría puede aportar recomendaciones para solucionar una situación, además, que genera indicadores de ineficiencias que permite a la empresa tener un crecimiento sano y competitivo. En la figura No 1, Diferencias entre una auditoría financiera y una administrativa operativa, se muestra las diferencias que tienen estas auditorías; es necesario que el auditor tenga toda la calidad, habilidad y pericia para identificar los objetivos, el alcance, la orientación, el método utilizado, así como los usuarios y el contenido del informe.



EN CUANTO A	FINANCIERA	OPERATIVA
OBJETIVO	<p>Emitir opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad sobre los estados financieros para la toma de decisiones gerenciales y el proceso de gestión</p>	<p>Establece el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia</p> <p>Contribuir al logro de prosperidad razonable de la empresa o entidad</p>
ALCANCE	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado: puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa
ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro
MÉTODO	Normas Internacionales de Auditoría	Las Normas Internacionales de Auditoría dan un perfil general del trabajo del auditor, más no existe una metodología propiamente definida; pues cada auditor aplica en forma particular sus conocimientos al logro de los objetivos que se planteó
USUARIOS	Externos: accionistas, gobierno, entidades financieras, inversionistas potenciales	Internos: alta gerencia y Junta Directiva. Externos: accionistas, entidades gubernamentales (si corresponde)
CONTENIDO DEL INFORME	Exclusivamente relacionado con los estados financieros	Importancia de la Administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Establecer la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear	Establecer las áreas débiles o críticas más importantes para orientar los esfuerzos de la auditoría

Figura 1. Diferencias entre una auditoría financiera y una administrativa operativa
Fuente: Elaboración propia



LAS ETAPAS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

Antes de iniciar con la descripción de las etapas de una auditoría administrativa y operativa, es importante tener presente que esta auditoría, o sea este examen y evaluación que se le realice a la empresa, es con la finalidad de lograr el grado de lo denominado 3E:

Eficiencia: Es el rendimiento efectivo sin desperdicio

Efectividad: Lograr los objetivos y las metas programadas

Economía: Operar al costo mínimo posible

Ahora bien, las etapas que es importante considerar en una auditoría son

Etapas 1: Decisión y criterios de ejecución

Etapas 2: Revisión preliminar

Etapas 3: Evaluación y estructura del control interno y selección de área críticas

Etapas 4: Estudio a profundidad de las áreas críticas

Etapas 5: Comunicación de los resultados

ETAPA 1: DECISIÓN Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN

En esta etapa es necesario definir como auditor responsable que es lo que el cliente espera de la auditoría que se realizará.

- » ¿Cuán factible es realizar la auditoría?
- » Los objetivos y el alcance del estudio
- » ¿Qué recursos debe estar en condiciones de ofrecer el cliente y en qué momento
- » Se dan las fechas inicio y término del trabajo?
- » Otros aspectos que considere importante el auditor responsable
- » Calificación del estudio a realizar, como lo es la responsabilidad del nivel de gerencia

ETAPA 2: REVISIÓN PRELIMINAR

Es donde se obtiene el conocimiento preliminar de la unidad y su entorno; se permite iniciar conversaciones con el cliente para analizar las necesidades de formular un plan general de acción y lograr llegar a un acuerdo en realizar la auditoría.

El propósito de obtener la información general de todos los aspectos más importantes de la entidad, le va a permitir al auditor analizar las actividades y funciones de la empresa en sus puntos más relevantes, para así elaborar un plan para revisar de manera detallada todas las actividades y controles.

Es importante que el auditor cuente con un buen plan de auditoría, ya que este será el conocimiento de todas las actividades en revisión y sus controles. La base de un buen plan permite al auditor el conocimiento de todas las actividades que realiza la empresa, que, junto con la evaluación de los factores externos, son los que pueden estar afectando las operaciones y por consiguiente, la situación financiera de la empresa.

Es de gran importancia que en esta etapa el auditor realice una visita a las instalaciones de la empresa donde se realizará la auditoría, donde realice un recorrido para observar las unidades más importantes de esta empresa. El auditor no debe realizar esta visita solo, siempre debe estar acompañado de un representante de la empresa; luego debe hacer un esquema de la estructura organizativa donde se pueda identificar a los principales funcionarios tanto en ubicación como en número, así como sus funciones.

En el conocimiento de la empresa, el auditor debe considerar el giro de la empresa, el sector económico al que pertenece, la naturaleza jurídica y los objetivos de la empresa, para lo cual debe establecer una recopilación de antecedentes, como lo es la composición del patrimonio, el capital, las ventas, los clientes, proveedores y la posición financiera en la que se encuentra, con algunas estadísticas de ventas, producción, endeudamiento.

Las fuentes de información que debe utilizar el auditor en un estudio preliminar son:

- Entrevista con los directores y ejecutivos
- Memora de la empresa
- Estados financieros e informes económicos
- Actas de la junta
- Entidad financiera y acreedores
- Archivos permanentes de la empresa
- Informe de auditorías anteriores
- Informe de trabajos de consultoría
- Revistas especializadas
- Organización gremial
- La normativa



ETAPA 3: EVALUACIÓN Y ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO Y SELECCIÓN DE ÁREA CRÍTICAS

En esta etapa se debe evaluar toda la estructura del control interno para determinar la efectividad de este, así como identificar debilidades importantes, en la cual el auditor debe realizar un examen más detallado. En la figura No 2, Componentes del control interno, se observa la relación que se debe hacer los componentes con los objetivos de la empresa, lo que le permite al auditor definir el riesgo tanto de la empresa como del auditor.

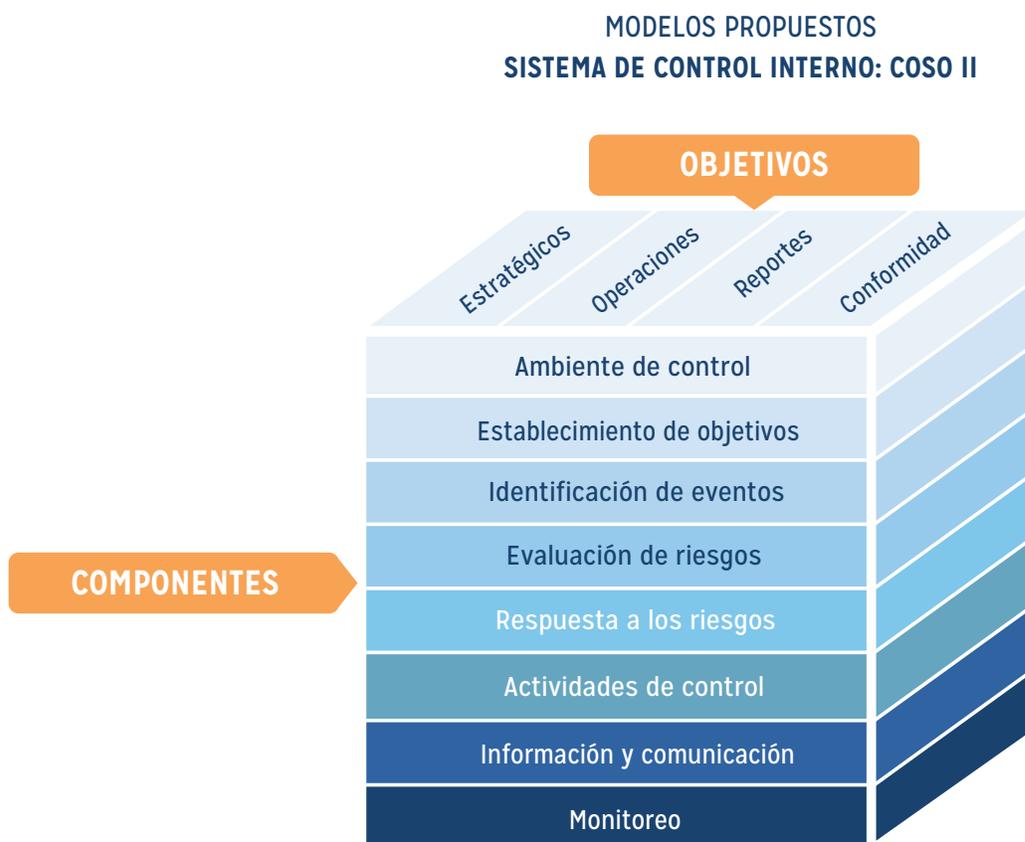


Figura 2. Componentes del control internoes

Fuente: Elaboración propia con base en Componentes del Control interno.

Recuperado el de 30-10-2016 http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

Es importante recordar que el control interno permite identificar las áreas críticas o problemáticas y significativas que van a requerir un examen más profundo, como permitir la profundidad de las pruebas que se aplicarán en esta etapa, por lo que es necesario facilitar el recurso humano que se utilizaría. En esta etapa es posible contar con el tiempo que se requiere para elaborar el informe, ya que en la etapa de revisión preliminar se identificaron las áreas sensibles.

Es importante tener presente que la auditoría administrativa y operativa cuenta con dos enfoques: uno, que es la organización y otro el funcional, para cualquiera de estos dos enfoques es necesario establecer un flujo del enfoque a utilizar, como se describe en la figura No 3, Enfoque práctico para seleccionar áreas críticas, que inicia con la revisión de procedimientos y prácticas que realiza la empresa en estudio, para luego realizar una selección de las áreas más críticas y practicar un examen detallado de cada una para identificar posibles debilidades.



Algunos posibles ejemplos para seleccionar las transacciones a evaluar pueden ser: solicitudes de crédito, contratos de arrendamientos, ventas de activos, aprobación o rechazo de préstamos, dentro de lo cual el auditor debe analizar:

Una vez que el auditor obtenga toda la información, debe realizar una comparación con la información que obtuvo y los planes y programas de la empresa, para así determinar si se cumple las políticas y procedimientos y si estos cuentan con las 3E.

Una vez concluido la información, el equipo de auditores asignados a la auditoría deben establecer una reunión para que cada uno aporte las áreas críticas que han determinado y definir la importancia relativa de estas para ser presentado ante la gerencia.

- Duplicación de esfuerzos
- Uso indebido de fondos
- Falta de aceptación de responsabilidades
- Organigramas adecuados
- Procedimientos engorrosos
- Falta de idoneidad del personal
- Recursos ociosos
- Atraso en el trabajo
- Unidades innecesarias
- Falta de normativa
- Problemas de liderazgo
- Falta de visión

ETAPA 4: ESTUDIO A PROFUNDIDAD DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

En esta etapa es donde se profundiza en la aplicación de los procedimientos, revisión de registros, archivos, verificación, confirmación, para desarrollar los posibles hallazgos y determinar si tienen importancia que sean de una acción correctiva o no. Este proceso es la labor más importante del auditor, ya que es donde debe mostrar todos los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Ahora bien, para continuar con la formalidad de la auditoría, en la figura No 4, Cédula resumen de hallazgos, se presenta un formato estándar a utilizar para cada hallazgo durante la auditoría.

ANEXO:
HOJA:

EVALUACIÓN DE HALLAZGOS
CÉDULA RESUMEN

CLIENTE: _____ FECHA _____

Departamento o unidad administrativa: _____

Encargado del procedimiento: _____

HALLAZGO: _____

CONDICIÓN	
CRITERIO	
CAUSA	
EFECTO	
RECOMENDACIÓN	
HECHO POR:	
REVISADO POR	

Figura 4. Cédula resumen de hallazgos
Fuente: Elaboración propia

Los atributos que se deben considerar a la hora de analizar las áreas críticas en cada uno, se puede analizar en la figura No 5. Los atributos del hallazgo, en el que indica qué es lo que se debe analizar en cada uno, en el caso de la condición, es lo primero que se encuentra, quiere decir, que es lo que está pasando, luego sigue.



Figura 5 Los atributos del hallazgo
Fuente: Elaboración propia



EJEMPLO DE UN HALLAZGO

Condición: Al cierre de la gestión en el proceso de auditoría, en la empresa El manantial, se identificó la existencia de más de un sistema de registro informático con información de interés fiscal.

Criterio: La ley General de Impuesto sobre renta y el Código Tributario, determina la base imponible usando el método sobre base presunta, una vez que lo requirió y no se logró determinar la base, o cuando haya alguna alteración de la información, por medio electrónicos u otros que imposibilita determinar sobre la base cierta, o sea, que exista más de un registro informático.

SE SOLICITA A LA GERENCIA SEGUIR LO ESTABLECIDO EN LA LEY, YA QUE CORREN EL RIESGO DE SUFRIR PENALIDADES HASTA LA PRIVACIÓN DE LA LIBERTAD, MULTAS, INHABILITACIÓN PARA EJERCER EL COMERCIO.

Causa: Esta situación se debe a que la Gerencia lleva doble contabilidad y posee más de un juego de estados financieros, con el objeto de reducir

impuestos por medios inapropiados minimizando ganancias reportadas o la obtención de créditos bancarios donde se maximizan las ganancias reportadas.

Efecto: cuando existe más de un juego de los estados financieros, la empresa tiene un alto riesgo de auditoría y fraude y se convierte en una limitante en la obtención de evidencia apropiada, suficiente y de calidad, lo que hace imposible auditar a la organización.

Recomendación: Se solicita a la gerencia seguir lo establecido en la ley, ya que corren el riesgo de sufrir penalidades hasta la privación de la libertad, multas, inhabilitación para ejercer el comercio. Por lo que se debe eliminar la doble contabilidad, ya ésta estimula la manipulación de la información financiera con el consecuente de riesgo de fraude y causaría graves daños a la sociedad.

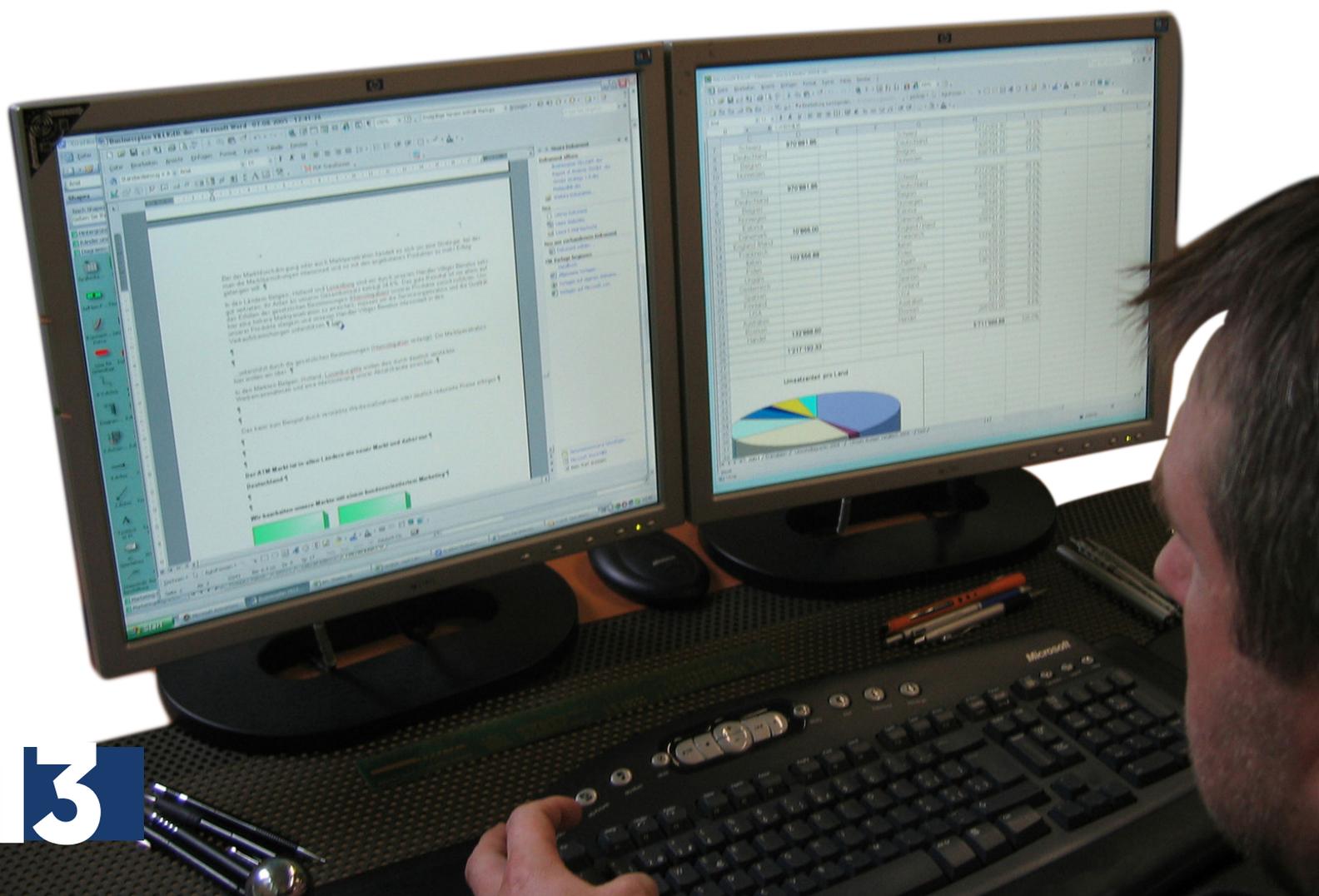


ETAPA 5: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la última etapa, la comunicación de los resultados, se debe cumplir una estructura en el informe a presentar, la cual debe ser:

- » Introducción
- » Resumen
- » Conclusión y recomendación
- » Apéndice

Este documento debe ser presentado y discutido con la gerencia, ya que permite aprovechar la experiencia y conocimientos del personal del área afectada, así como eliminar falsas interpretaciones. En él se debe resaltar los problemas principales, causas y efectos, así como indicar los procedimientos, causas y consecuencias de la ineficiencia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benjamín, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Editorial Pearson Educación. México: DF.

Rojas, J. (2016). *Taller metodología práctica de la auditoría administrativa y operativa*. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. San José: Costa Rica.

The logo for ILUMNO, featuring the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, resembling a stylized eye or a lens. The logo is positioned on the left side of the page, centered vertically, and is set against a solid orange rectangular background.

ILUMNO