



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



AUDITORIA OPERATIVA

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MODALIDAD ACTUALIZACIÓN

Trabajo de Grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: SILVIA SAUCEDO MARCA

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2016



DEDICATORIA

Dedicado el presente trabajo a mi hijo
Cristian Reynaldo a mis padres y a toda
mi familia que siempre me estuvo
apoyándome a lo largo de mis estudios,
que estuvieron a mi lado en
mis triunfos y fracasos, impulsándome
a seguir adelante en todas las metas
que me he propuesto alcanzar

Silvia Saucedo Marca



AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este trabajo, a mi hijo, a mi familia por los incentivos apoyo y guía que me brindaron para culminar este trabajo, gracias también a la carrera de Contaduría Pública y a todos los Docentes y Guía para realizar este trabajo y así posibilitarme a obtener el título de Licenciatura Profesional.

Silvia Saucedo Marca



RESUMEN

La Auditoría interna y operativa, es una profesión que interesa a los directivos de las empresas debido a que estos deben tener una adecuada confiabilidad sobre la basta cantidad de operaciones que diariamente se procesan, en distintos lugares geográficos y sobre la amplia información que se emite y que es fuente para la toma de decisiones.

Creo profundamente que por el volumen o tamaño que han tomado las organizaciones modernas, es necesario realizar controles más efectivos, rápidos y económicos y a su vez, quienes ejecutas esos controles rutinarios sean también controlados mediante controles selectivos e independientes ejecutados por auditores profesionales, adecuadamente capacitados y con un alto criterio técnico y de independencia.

El libro tiene dos objetivos, uno describir el marco teórico y el conocimiento de las técnicas de auditoría operativa, y el otro asistir a los auditores en la metodología del trabajo específico, es decir cómo encarar las acciones laborales desde una asistencia técnica y metodológica.

En la forma de cumplir con los objetivos propuestos desarrollamos primero las bases de la auditoría operativa, desarrollando las técnicas más usadas, dando gran importancia al control interno, que tiene una fundamental trascendencia en la función del auditor.

La segunda parte, entrando en un plano pragmático, desarrollamos la metodología de la auditoría operativa, mostrando varios métodos que se puede utilizar en la auditoría operativa para cada una de las áreas a realizar la auditoría de la empresa u organización que se vaya a realizar la auditoría operativa. Mostrándonos en este capítulo como debemos realizar un informe de auditoría operativa haciendo hincapié en los sectores que se realiza la auditoría operativa. En cada capítulo se definen las funciones principales de cada sector, cual es el riesgo que presenta, el control operativo que debe imperar y finalmente el programa de trabajo a realizar. Espero que este libro les sea útil a los estudiantes, a aquellos que se inician en la auditoría operativa. Pero fundamentalmente debe contribuir a brindar a los profesionales una metodología válida para realizar los trabajos concretos y específicos habilitados a tal fin.



INDICE	página
Resumen	
1. INTRODUCCION.....	1
2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS.....	3
2.1 Objetivo General.	3
2.2 Objetivos Específicos.....	4
2.3 Justificación.	4
2.4 Alcance.....	5
2.5 Nivel de Investigación.....	6
a) Nivel exploratorio.....	6
b) Nivel predictivo.....	8
2.6 Técnicas de Investigación.....	9
2.6.1 Concepto de Técnica.....	9
2.6.2 Tipos de Técnicas.....	10
a. Estudio General.....	10
b. Entrevista.....	10
c. Correlación con Información Conexa.....	11
d. Confirmación.....	11
e. Observación.....	11
f. Análisis.....	12
g. Otras Técnicas.....	12
2.6.3 Clases de Técnicas de Auditoría Operativa.....	12



2.6.4 Técnicas y Prácticas de Auditoria Operativa.....	13
2.6.5 Procesos de la Auditoria Operativa.....	13
2.6.5.1 Fase de Planificación.....	13
2.6.5.1.1 La NIA 300.....	13
2.6.5.2 La Matriz FODA.....	17
2.6.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO.....	19
2.6.5.3 Las Cinco Fuerzas de PORTER.....	24
2.6.5.4 Diagrama de ISHIKAWA	28
2.6.5.2 Fase de Ejecución.....	30
2.6.5.2.1 Elementos de la fase de ejecución.....	31
2.6.5.2.1.1 Las Pruebas de Auditoria.....	31
2.6.5.2.1.2 Técnicas de Muestreo.....	32
2.6.5.2.1.3 Evidencia de Auditoria	33
2.6.5.2.1.4 Papeles de Trabajo	38
2.6.5.2.1.5 Hallazgos.....	39
2.6.5.3 Fase de Comunicación de Resultados.....	40
2.6.5.4 Fase de Seguimiento.....	49
3. MARCO PRÁCTICO.....	50
4. CONCLUSIONES.....	58
5. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....	60

ANEXOS



1. INTRODUCCION.

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc. Nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades.

En este contexto que el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas. La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las Auditorias que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc. como parte de la evaluación.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto. Posibilita el cumplimiento de los fines empresariales. Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorías específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo; para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

La auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detecta fraudes y malversación de fondos.

La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambio la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoria Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la auditoria operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente



en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

Entonces la atención de la auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

De esto trata este trabajo de explicar que es la *Auditoría Operativa*, se tratarán temas como las normas y las metodologías

La auditoría operativa es una función de alta y gran jerarquía, que requiere profesionales especializados, inteligentes, capaces e íntegros. Quienes se dediquen a este trabajo, deben conocer claramente cuál es su misión y sus responsabilidades, para rendir mejores servicios y brindar buenos resultados a la organización, mediante su experiencia y colaboración en búsqueda de sus fines.

El término auditoría operacional se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración.

Las auditorías operacionales con frecuencia son realizadas por auditores internos para sus organizaciones. Los usuarios principales de los informes de auditoría operacional son los gerentes de distintos niveles, incluyendo el consejo de administración. La administración de alto nivel requiere de informaciones en cuanto a que todos los componentes de la organización están trabajando para lograr las metas de la misma.



2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS.

2.1 Objetivo General.

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado 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 y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoria 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.

La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La auditoría operativa las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio. Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.



2.2 Objetivos Específicos.

La auditoría operativa podrá informar a la gerencia de los siguientes aspectos:

- 1- Evaluaciones del desempeño de la unidad con relación a los objetivos u otros criterios convenientes.
- 2- Opinión en cuanto a que los planes (según se enuncian en declaraciones de objetivos, programas, presupuestos y lineamientos) son integrales, consistentes y atendidos en los niveles operativos.
- 3- Información objetiva con relación a qué tan bien se están llevando a cabo los planes y políticas en todas las áreas de operaciones y acerca de oportunidades para el mejoramiento en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía.
- 4- Información acerca de las debilidades en los controles operativos, sobre todo a posibles fuentes de dispendio.
- 5- Opinión reiterada en cuanto a que posible confiar en todos los informes de operaciones como una base para la acción.

2.3 Justificación.

Los argumentos de este documento servirán para todo aquel que necesite realizar una consulta acerca de que es la auditoria operativa, su alcance su normas y procedimientos con los cuales se puede llegar a los hallazgos de auditoria para ver y expresar un opinión acerca del ente o empresa.

En la auditoria operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyecciones a futuro y retrospección al pasado cercano.



Al realizar una auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables, pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y practicas requiere la cierta Revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funciona dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dicha revisión es posible identificar asuntos específicos como ares 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 presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

2.4 Alcance.

Generalmente, la definición del alcance de la auditoría es un proceso iterativo, dejando espacio para ajustes posteriores en la medida que se gana mayor experiencia respecto a la realidad de la empresa. Se recomienda comenzar por lo más conocido, simple y de menor tamaño, reduciendo a un mínimo el número de áreas funcionales, unidades y procesos a auditar y el número de parámetros a evaluar. Esto es importante ya que toda empresa posee una amplia variedad de operaciones y unidades:

- Selección y adquisición de materias primas, insumos y energía.
- Almacenamiento y manejo de materiales.
- Procesos de transformación, ensamblaje y embalaje.



- Almacenamiento y manejo de residuos.
- Tratamiento y disposición de residuos de producción.
- Almacenamiento, transporte y distribución de productos y residuos.
- Laboratorios de control de calidad e investigación.

Una auditoría puede estar enfocada a una o más de estas actividades.

En el *Alcance* se define las entidades, áreas, actividades, componentes, programas o proyectos a ser revisados en la fase de ejecución.

Se debe definir las áreas o componentes a auditar relacionadas con los objetivos de la auditoría, identificando las actividades, programas, proyectos, procesos, entre otros, que generan implicaciones ambientales. Se identifican los impactos ambientales significativos y se determina la muestra preliminar para el programa de inspección y pruebas de campo, dependiendo de las particularidades de las entidades y en función de los factores de selección tales como: actividades o servicios cuyos efluentes o emisiones generan contaminación en el ambiente, niveles importantes de producción e importancia económica, población de riesgo, que se encuentren ubicados cerca de fuentes de agua, de zonas agrícolas o ganaderas, que hayan sido sancionados por infracciones ambientales, entre otros

2.5 Nivel de Investigación.

Para el análisis de la Auditoria Operativa que vamos a realizar dentro de este pequeño estudio que consideraremos para el análisis los siguientes niveles de investigación.

a) Nivel exploratorio

El examen y evaluación en una Auditoria Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc. Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios pre – determinados; el Auditor deberá



inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si él puede aplicarlos en su labor; Sin embargo no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión. El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

Si suponemos que se trata de auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus ejecutivos manifiesten preferencia alguna para el examen recaiga en un determinado subsistema de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será:

- i.** Etapa Preliminar: conocimiento previo de la empresa.
- ii.** Etapa de Estudio General: definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.
- iii.** Etapa de Estudio Específico: se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron

El auditor debe generar un modelo de control.

Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.



iv. Etapa de Comunicación de Resultados: es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

b) Nivel predictivo

En la Auditoría Operativa durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoría; por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del Auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El Auditor Operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas; siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir y felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio.

Oportunidad de información:

La Auditoría Operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

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, contacto y persuasivo.



Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad. Pudiendo o no presentar sus estados financieros. Alguno de los beneficios a derivarse de la 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 afecta adversamente al organismo.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo

2.6 Técnicas de Investigación

2.6.1 Concepto de Técnica

Como se ha dicho el auditor emite un juicio de la empresa de una parte o en su totalidad, y estos juicios deben sustentarse en evidencias sustentables (los esfuerzos del auditor deben dirigirse hacia la obtención de esta evidencia).

En la auditoría las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación.

En consecuencia, no es la técnica misma la importante, sino que lo es su validez como herramienta de investigación seria y confiable, y la propiedad y oportunidad de su aplicación a cada circunstancia en especial.

La norma es, en consecuencia, una regla de aceptación general que, sin rigidizar el trabajo del auditor, lo condiciona sanamente. Esto significa que, en su labor de búsqueda de evidencias a través de los cumplimientos de los procedimientos apropiados, debe aplicar aquellas técnicas que la práctica y su idoneidad profesional le indiquen como convenientes, enmarcando en las normas de auditoría.

2.6.2 Tipos de Técnicas

Los tipos de técnicas pueden ser:



a. Estudio General

Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación y/o empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor.

Se concentrara mediante:

El examen de la documentación:

Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.

La información ocular:

Apreciación real, obtenida por el auditor.

Descripciones Escritas:

Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, etc.

Lo importante es escribir lo visto aunque el auditor debe tener la habilidad de escribir en forma clara y concisa.

b. Entrevista

Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema.

Entonces el auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar más el tiempo. La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre sí, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.

También si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista más amena y puede tener un clima más grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.



c. Correlación con Información Conexa

Cada vez que el auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la formación de un juicio, deberá relacionarla con la información conexa de la propia empresa y/o del medio relacionado, con el objetivo de constatar tanto su confiabilidad y validez como que sea concordante con el concepto, políticas, filosofía de administración y cultura organizacional del ente examinado. Servirá para tal constatación que ya estuvo en vista al practicar el examen general, en especial manuales y documentos emitidos por la empresa sobre su organización y modo de administrar.

d. Confirmación

Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al auditor.

e. Observación

El auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo.

La idea es ver que nada este fuera de lo normal.

Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación.

f. Análisis

Se examina cuidadosamente la información recopilada. Se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, para poder definir el o los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

g. Otras Técnicas

Técnicas tales como árboles de decisión, CPM, PERT y otras más ayudados por las estadísticas, matemáticas, probabilidades, programación lineal, la computación ,etc. ayudan a los administradores a tomar mejores decisiones , estas técnicas también las utiliza el auditor operativo, entonces, él debe saber cómo utilizarlos, además debe tener un asesor que tenga



este tipo de conocimientos.

Tanto las técnicas de proyección y de control mencionadas, como aquellas propias de la ciencias de la administración o investigación operativa, que proporcionan un arsenal moderno, principalmente matemático, y que permiten calcular eficazmente el valor de políticas directivas alternativas, son herramientas o técnicas que el auditor debe poder utilizar cuando examina la administración. Asimismo, también ellas pueden ser objeto de auditoría en cuanto a la oportunidad, propiedad y eficacia con que se manejan.

2.6.3 Clases de Técnicas de Auditoría Operativa

Una técnica simple de verificación sería la siguiente:

- Ocular: comparación, observación, revisión selectiva, rastreo
- Verbal: indagación
- Escrita: análisis confirmación
- Documental: comprobación
- Física: inspección

2.6.4 Técnicas y Prácticas de Auditoría Operativa

Son métodos básicos y empleados para obtener evidencias relevantes, confiables, competentes, válidas, suficientes, para formar un juicio profesional sobre el objeto del examen.

Se podría decir que son evidencias que sustentan un juicio sobre la empresa sobre la cual se está realizando la auditoría operativa.

Una práctica de auditoría con elementos auxiliares sería:

- Síntoma; señal o indicio de algo
- Intuición: confianza en el sexto sentido
- Sospecha: acción o actitud de desconfianza de alguna información por diversas razones
- Pruebas selectivas: examen del volumen mediante técnicas como ser el muestreo significativo

2.6.5 Procesos de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa se divide en 4 fases y son:



2.6.5.1 Fase de Planificación: La fase de planificación basada en la NIA 300 (Planeación de una Auditoría de Estados financieros)

2.6.5.1.1 La NIA 300:

La norma internacional de auditoría presenta la responsabilidad del auditor de planear una auditoría de estados financieros. La planeación involucra establecer la estrategia general y desarrollar el plan de trabajo para la auditoría, lo que le permite al auditor organizar y administrar de manera apropiada el trabajo de auditoría garantizando un trabajo eficiente y efectivo. De la misma manera le permite seleccionar un equipo de trabajo competente y con las capacidades necesarias para el desarrollo del trabajo.

Para la planeación de la auditoría, el auditor debe tener en cuenta la entidad y su entorno. Esta planeación le permite obtener un entendimiento del marco de referencia legal y determinar procedimientos de evaluación del riesgo, aspectos importantes para el desarrollo de la auditoría, teniendo en cuenta que la planeación es un proceso continuo e interactivo.

a) Díez aspectos clave en la planeación de una auditoría

A continuación presento diez puntos a tener en cuenta en la ejecución de la planeación de una auditoría:

1) Antes de iniciar nuestro proceso de auditoría debemos tener claros nuestros objetivos. Sugerimos que los objetivos estén alineados de acuerdo con el modelo COSO, dentro de las siguientes categorías:

- **Operacionales:** utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- **Información financiera:** preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El alcance de la auditoría debe estar encaminado a asegurar el cumplimiento de estos objetivos dependiendo el tipo de auditoría que realicemos. Ejemplo: para una auditoría financiera nuestro trabajo estará enfocado a evaluar el cumplimiento de los objetivos



relacionados con la preparación y publicación de estados financieros fiables y cumplimiento de leyes y normas aplicables. Para un trabajo de Revisoría Fiscal, tendremos que abarcar los tres objetivos enunciados en COSO (operacionales, de información financiera y cumplimiento)

2) La auditoría se debe realizar por personal que tenga un entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es recomendable trabajar con un equipo multidisciplinario de acuerdo con las necesidades del cliente, el tipo de auditoría, y en lo posible, con experiencia en la industria. Ejemplos: Contadores, Abogados, Ingenieros de Sistemas, Ingenieros Industriales, Especialistas en Impuestos, Especialistas en temas de la Industria, etc.

3) En la planeación de la auditoría es vital lograr un entendimiento integral del negocio, del ambiente de la industria y externo, que facilite la identificación de riesgos. El número de riesgos significativos identificados es directamente proporcional al grado de entendimiento del negocio, su ambiente externo y de la industria. A mayor entendimiento, mayor es la probabilidad de identificar riesgos significativos. Los riesgos significativos son aquellos con una alta probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo en los estados financieros

4) En la planeación de la auditoría, nuestros esfuerzos deben ir encaminados principalmente a:

- Identificar riesgos significativos del negocio y sus implicaciones en los estados financieros (provisiones en los estados financieros y/o revelaciones)
- Identificar riesgos significativos de fraude y sus implicaciones en los estados financieros (Malversación de activos y/o información financiera fraudulenta)
- Determinar las transacciones significativas que se registran en los estados financieros (rutinarias y no rutinarias)

5) Definir la materialidad de planeación. La materialidad de planeación le permite al auditor enfocarse en los aspectos relevantes de los estados financieros

6) El entendimiento del negocio lo realizamos de arriba hacia abajo, por esto es



importante entrevistarnos con la alta gerencia, para conocer sus objetivos, estrategias, los riesgos que pueden impedir que la compañía logre los objetivos y los controles que tiene para mitigar esos riesgos

7) En la planeación de la auditoría el auditor debe complementar su trabajo mediante la realización de procedimientos analíticos preliminares que incluyan el análisis de indicadores, tanto financieros como no financieros, de rendimiento

8) Dentro de la planeación de la auditoría, es recomendable efectuar un recorrido por las instalaciones físicas con el fin de comprender mejor el negocio y poder conocer el personal clave

9) Es importante documentarnos lo mejor posible mediante información interna y externa:

Información Interna

- Estatutos
- Manuales de procedimientos
- Políticas
- Actas (Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Comités, etc)
- Reportes de la gerencia a la junta directiva
- Contratos
- Correspondencia con entidades de vigilancia y control
- Correspondencia con abogados
- Certificado de Cámara de Comercio
- Intranet de la compañía
- Página web de la Compañía

Información Externa

- Revistas y diarios
- Portales de búsqueda en la web



- Bases de datos
- Cámara de comercio

10) Al final de la planeación de la auditoría debemos validar el entendimiento del negocio, los riesgos identificados y los hallazgos, con la gerencia del cliente.

La Auditoría Operativa como tal en esta fase define:

- el estudio de la empresa o ente
- comprensión de las empresas o entes
- identificación de áreas débiles
- evaluación de la estructura del control interno de la empresa o ente
- evaluación del control interno por componentes

Toda esta información plasmada en el legajo de planeación (memorándum de planeación de auditoría)

Técnicas Analíticas de Planeación:

Para realizar la Auditoría operativa se utiliza distintas técnicas de planeación, las siguientes técnicas de Planeación de la Auditoría Operacional se detallan a continuación:

2.6.5.2 La Matriz FODA

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que nos proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no



controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

- Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva



Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

El **FODA Interactivo** constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de un determinado negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el FODA Interactivo

Con el FODA se podrá detectar:

- **Las Fortalezas de su empresa:** los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- **Las Oportunidades en el entorno:** variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- **Las Debilidades de su empresa:** aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.
- **Las Amenazas en el entorno:** variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.



	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

2.6.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Dentro de las técnicas de planificación está el utilizar los diagramas de flujo esto nos indica una estructura del plan de auditoria relacionada a la fase de planeación

Se elabora al final de la fase de planeamiento, en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría.

Su propósito es definir el alcance global de la auditoria administrativa, en términos generales y objetivos específicos.

Estructura del plan de auditoria

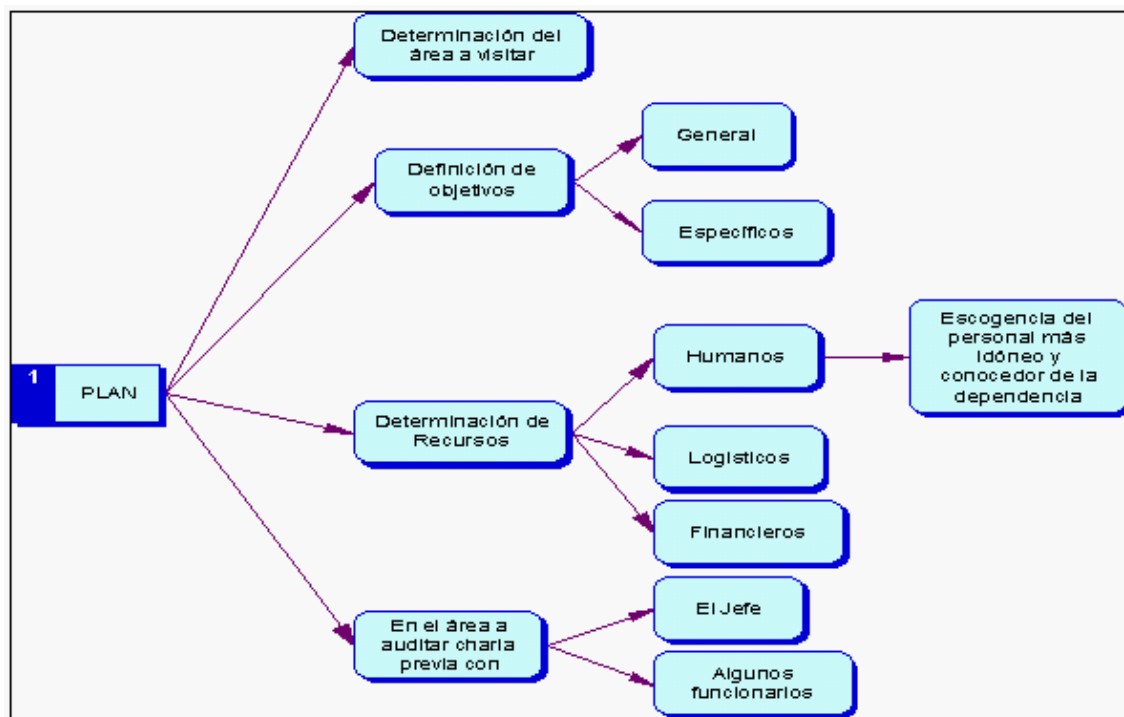
- Origen de la auditoria
 - resultado de la revisión estratégica
 - objetivos de la auditoria
 - alcance de la auditoria, metodología
 - criterios de auditoria a utilizarse
 - recurso de personal
 - áreas a ser examinadas
- a. objetivos y alcance de la auditoria
 - b. criterios de auditoria a utilizar

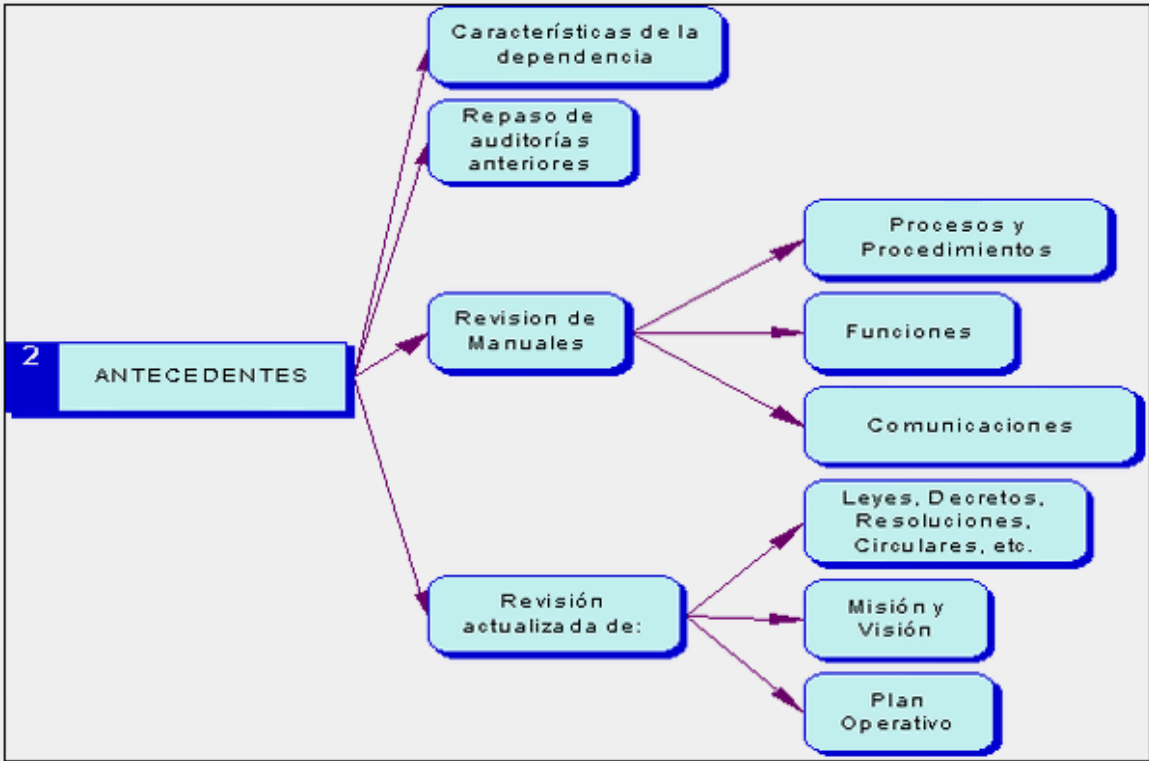


- c. fuentes de obtención de evidencia de auditoria
- d. equipo de trabajo

- Información administrativa
 - a. informes a emitir y fechas de entrega
 - b. estructura del informe a emitir
 - c. presupuesto de tiempo
 - d. cronograma de actividades

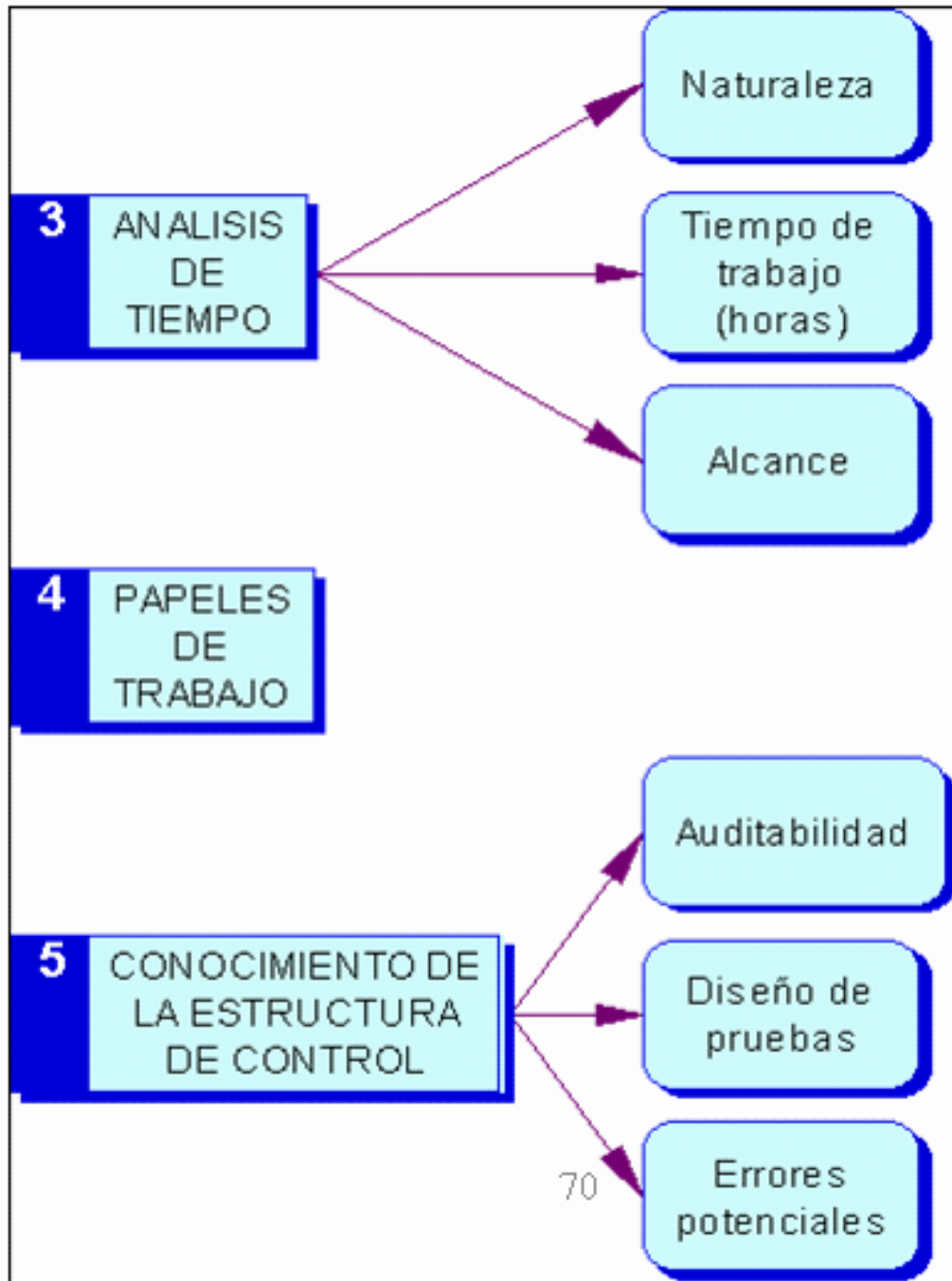
Plan de la auditoria





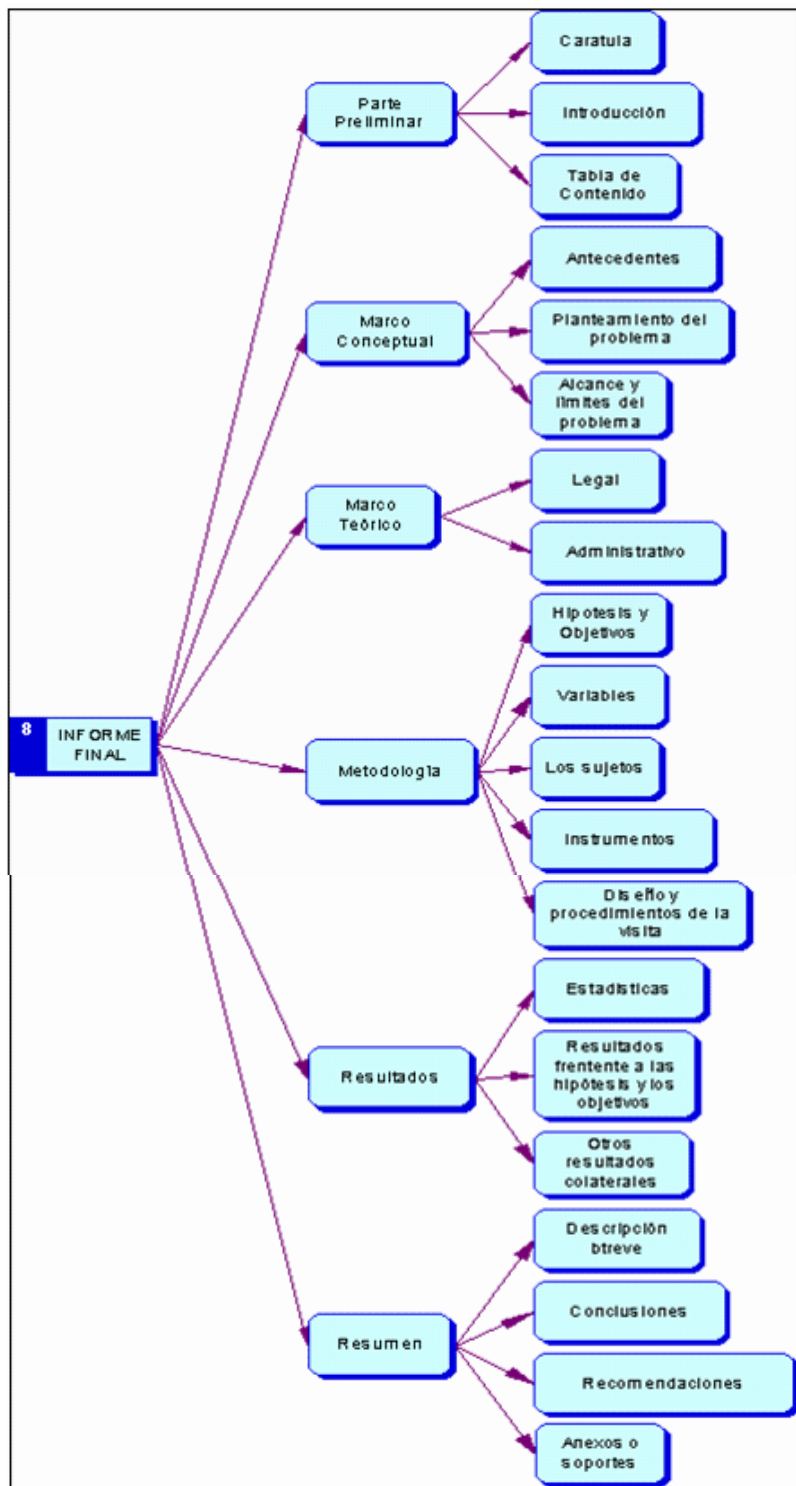


Análisis de tiempo, papeles de trabajo y conocimiento de la estructura.



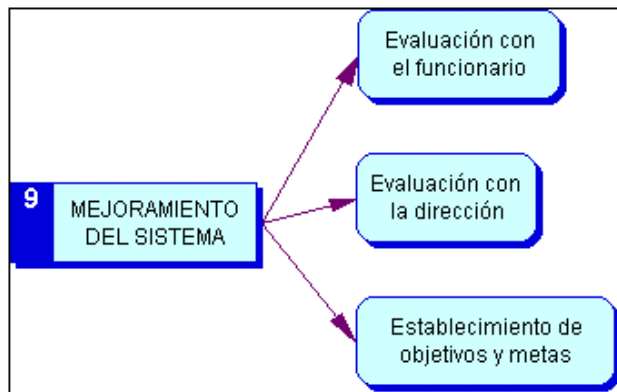


Informe de la auditoria





Seguimiento del Sistema



También ver Anexo 4 como referencia.

2.6.5.3 Las Cinco Fuerzas de PORTER

El **análisis de las cinco fuerzas de Porter** es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores para Borja Unceta]

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización



una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

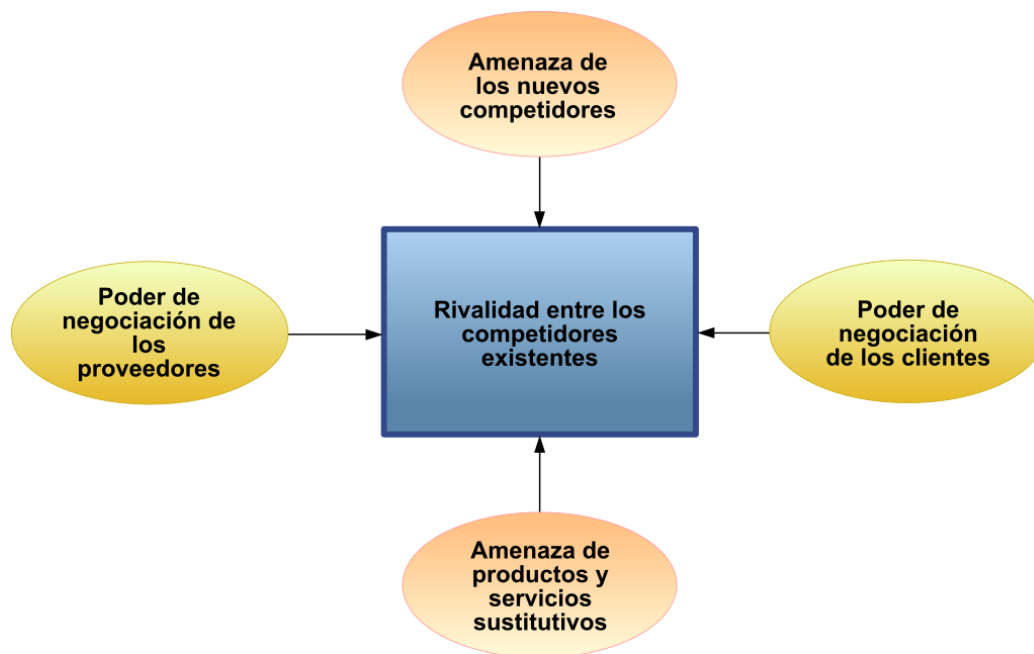
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

(F5) Rivalidad entre los competidores

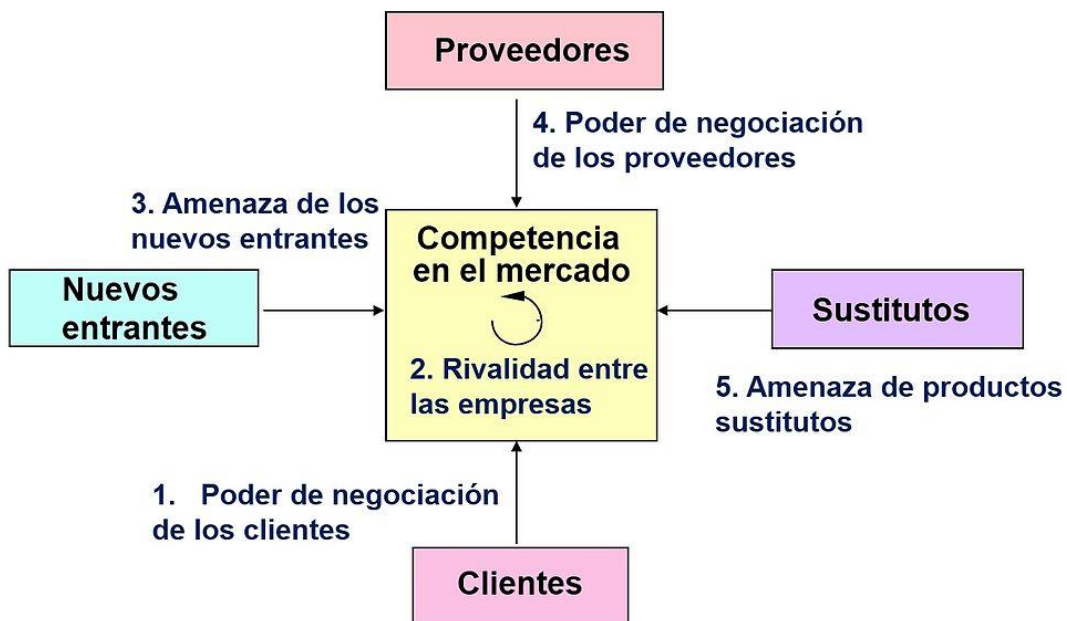
Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.



Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.



Las cinco fuerzas de porter.



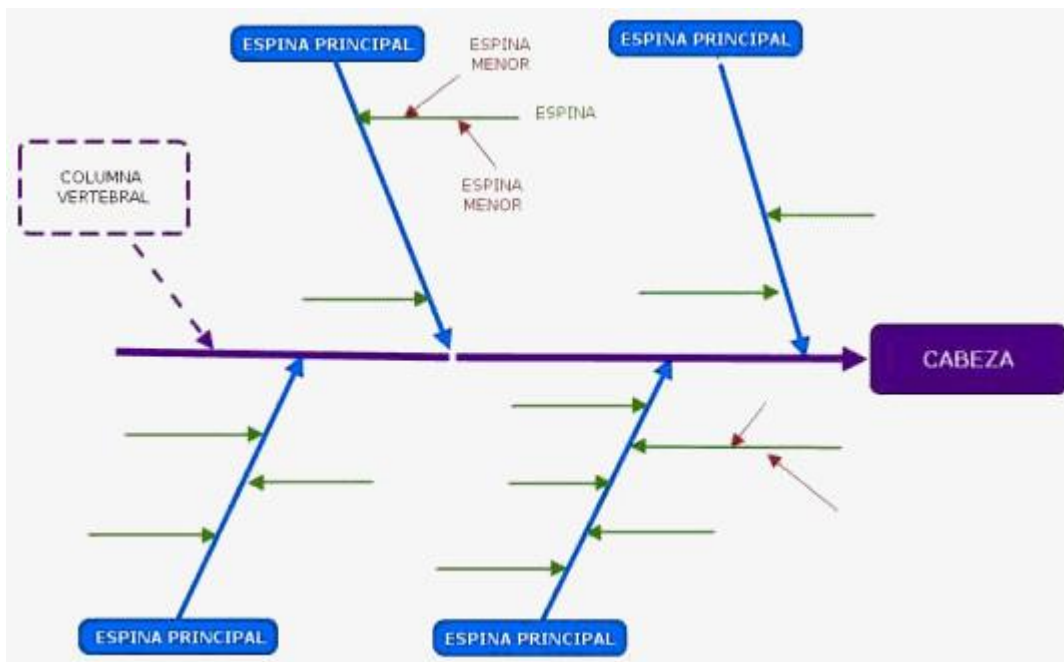


2.6.5.4 Diagrama de ISHIKAWA

¿Qué es el diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto? El diagrama de Ishikawa, conocido también como **causa-efecto** o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Nos permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama).

Aquí tienes un ejemplo:



Cómo construir un diagrama causa-efecto, o de Ishikawa

Los errores más comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un



gasto de tiempo importante.

El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Se debe concretar cuál va a ser el problema o “efecto” a solucionar, se dibuja una flecha y se pone el tema a tratar al final de la misma.
2. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal, se pueden establecer categorías dependiendo de cada problema.
3. Se debe identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, esto se puede realizar mediante un análisis de cada parámetro, escribiendo cada causa de forma concisa.
4. Se puede hacer una asignación de la importancia de cada factor.
5. Se usan 5 categorías para definir el esquema de Ishikawa: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente; conocidas como las 5M’s.

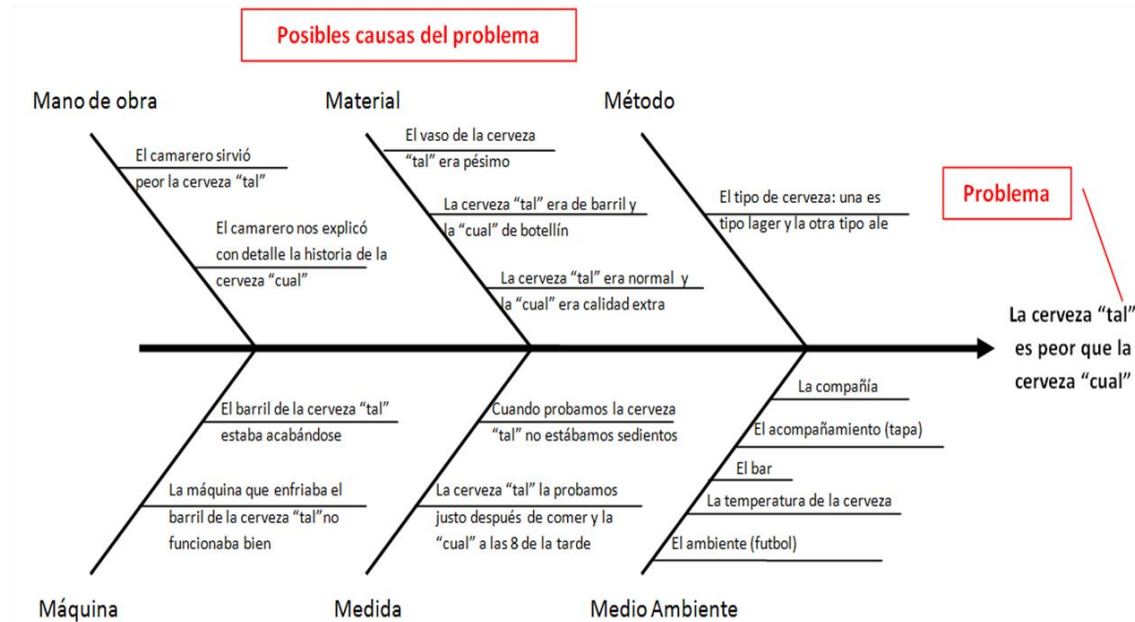
Se puede establecer una relevancia de las causas principales para tratar unas antes que otras, además se puede añadir cualquier otra información que sea de utilidad para el proceso y ayude a la resolución del problema.

Identificación de la problemática

Los elementos y las causas que intervienen en el desarrollo de un proceso, y que pueden en un momento dado, ocasionar que no se cumplan los objetivos del mismo, son diversos y en ocasiones difíciles de identificar. Por ello, en este capítulo se identificará la problemática, dado que es necesario tener un conocimiento pleno, para un óptimo análisis. Los principios de la calidad y las herramientas de análisis de causas son utilizados para la consecución de este objetivo.



A continuación un pequeño ejemplo de cómo se utiliza el diagrama:



Todo lo expuesto en la fase de planificación y toda la información proporcionada en la misma se expone en el memorándum de planificación de auditoría (MPA) ver anexo 1

2.6.5.2 Fase de Ejecución

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoria, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoria que sustentarán el informe de auditoría.



2.6.5.2.1 Elementos de la fase de ejecución

1. Las Pruebas de Auditoría
2. Técnicas de Muestreo
3. Evidencias de Auditoría
4. Papeles de Trabajo
5. Hallazgos de Auditoría

2.6.5.2.1.1 Las Pruebas de Auditoría

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- i) Pruebas de Control
- j) Pruebas Analíticas
- k) Pruebas Sustantivas

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.



2.6.5.2.1.2 Técnicas de Muestreo.

Se usa la técnica de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Por tanto esta técnica consiste en la utilización de una parte de los datos (muestra) de una cantidad de datos mayor (población o universo).

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Es estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

a) Aleatoria: cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados. Ejemplo se tiene una lista de 1000 clientes y se van a examinar 100 de ellos. Se introducen los números del 1 al mil en una tómbola y se sacan 100. Los 100 escogidos serán los clientes revisados.

b) Sistemática: se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números. Ejemplo: se tiene una lista de 1000 clientes, entre los primeros 20 se escoge al azar uno de ellos. Si resulta el 12, se puede designar los siguientes 4 números de la lista con intervalos de 50. Los clientes a examinarse serían: 12(escogido al azar), 13, 14, 15 y 16. Luego el 62(12 +50), 63, 64,65 y 66. Luego el 112(62 + 50), 113, 114,115 y 116. Luego el 162, 163, 164, 165 y 166, y así sucesivamente hasta completar los 100 de la muestra.

c) Selección por Celdas: se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas. Ejemplo:

Una lista de 1000 clientes puede dividirse en 5 grupos (celdas) de 200:

Del 1 al 200 Del 201 al 400 Del 401 al 600 Del 601 al 800 Del 801 al 1000

Se puede escoger una de las celdas como muestra para ser examinadas.



d) Al Azar: es el muestreo basado en el juicio o la apreciación. Viene a ser un poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores. El auditor puede pensar que los errores podrían estar en las partidas grandes, y de estas revisar las que resulten seleccionadas al azar.

e) Selección por bloques: se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado. Ejemplo: seleccionar 100 transacciones de ventas ocurridas en la primera semana de Enero, o 100 de la tercera semana, etc.

2.6.5.2.1.3 Evidencia de Auditoría

Se llama evidencia de auditoría a "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad...

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.



Tipos de Evidencias:

1. Evidencia Física: muestra de materiales, mapas, fotos.
2. Evidencia Documental: cheques, facturas, contratos, etc.
3. Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
4. Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.

Técnicas para la Recopilación de Evidencias

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

Estudio General Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.



El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

a) Análisis de saldos

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

b) Análisis de movimientos

En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados; y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien. Por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

Inspección. Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.



En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.



Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. (También llamadas Cédulas de Entrevistas).

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participaron en las operaciones realizadas o bien, tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

Observación. Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

Calculo. Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al



ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cómputos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

2.6.5.2.1.4 Papeles de Trabajo

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes;

- ✓ El archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.
- ✓ Archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.



- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la Referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

2.6.5.2.1.5 Hallazgos:

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del hallazgo:

1. Condición: la realidad encontrada
2. Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.



Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

2.6.5.3 Fase de Comunicación de Resultados

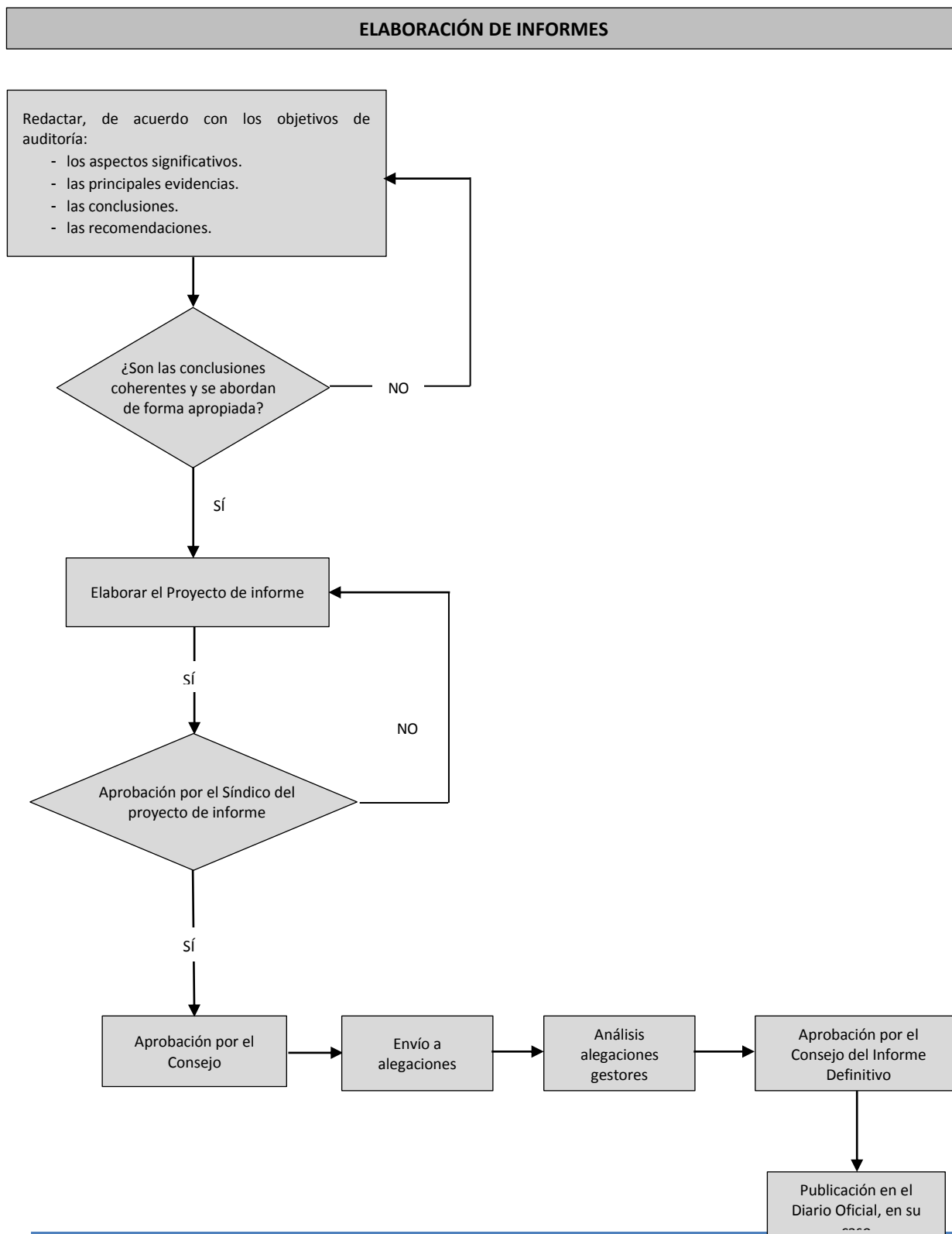
El informe de auditoría constituye el producto final de todo el proceso de fiscalización. Esta fase se inicia con la redacción de las conclusiones y finaliza con la aprobación y publicación del Informe.

La clave para obtener un buen informe reside en una adecuada planificación y ejecución de los trabajos de fiscalización, una comunicación eficaz, una presentación clara y objetiva de las principales observaciones y conclusiones obtenidas para que tanto el contexto como los resultados de la fiscalización resulten comprensibles. El informe deberá contener además las oportunas recomendaciones que contribuyan a mejorar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión y el gasto público.

Adicionalmente, es esencial que la finalización de los informes se realice en tiempo oportuno (lo más cercano posible a los hechos o cuestiones auditadas). Su publicación debe contribuir a garantizar la transparencia y ser un acicate para la introducción de mejoras en la gestión de los fondos públicos.



A continuación se muestra el diagrama de esta fase.





Características que debe cumplir el informe

De acuerdo con las normas de auditorías aplicables, válidas igualmente para la auditoría operativa, y el Manual de fiscalización de la Sindicatura de Comptes, los informes deberán ser objetivos, completos, claros, convincentes, pertinentes, exactos, constructivos y concisos.

Se desarrollan a continuación algunas de estas características de los informes:

Objetivos: El informe de auditoría operativa sólo debe presentar los datos e información esenciales para que el lector pueda comprender el contexto de la fiscalización y sus resultados.

Claros y completos: El informe debe exponer las observaciones y conclusiones significativas y pertinentes, estableciendo claramente el vínculo entre ambas. Ello contribuirá a que el informe pueda redactarse de forma clara, centrándose en los principales mensajes y basándose en los objetivos de auditoría.

La coherencia es otro factor importante que contribuye a la claridad. Un informe redactado con distintos estilos, tanto en su enfoque como en la expresión, resulta difícil de leer.

En este sentido, el estilo ha de estar exento de ambigüedades. El significado del texto deberá resultar inmediatamente comprensible y no exigir ningún esfuerzo de interpretación por parte del lector.

Convincentes: La información aportada deberá convencer al lector de la validez de las observaciones, del carácter razonable de las conclusiones y de los beneficios que representa la puesta en práctica de las recomendaciones.

Concisos: El informe no deberá extenderse más de lo necesario para transmitir y fundamentar el mensaje.

Dada la especificidad de estos informes y que su naturaleza técnica resulta inevitable, también se deberá prever la inclusión de diagramas, gráficos, datos e ilustraciones cuidadosamente seleccionados que pueden mejorar su presentación, y ayudar al lector a comprender el contexto y las observaciones y comprobaciones efectuadas, facilitando y haciendo interesante su lectura.



Es interesante e ilustrativo señalar lo que aconseja la National Audit Office del Reino Unido sobre los informes de auditoría operativa.

Indica que no deben superar las 40 páginas y que dentro de esa extensión se debe observar un equilibrio correcto entre el propio texto y los gráficos. Así, señala que un informe de auditoría operativa de calidad será aquel que cumpla las siguientes reglas:

- Contenga un resumen que no supere las cinco páginas y que exprese sucintamente los aspectos claves.
- Tenga una estructura lógica que guíe al lector a través del contenido.
- Las conclusiones y recomendaciones sean una consecuencia lógica de las evidencias obtenidas.
- Utilice un lenguaje sencillo, evitando, en la medida de lo posible, la terminología específica.
- Utilice figuras, tablas y diagramas de impacto visual, y fácil interpretación, así como de fotografías, en su caso, que ilustren cuestiones específicas.

Esquema de informe

El esquema del informe debe comenzar a realizarse en la misma fase de planificación de la fiscalización. En esta fase, ya se debe tener una idea de la estructura y contenido del mismo en virtud de los objetivos de auditoría fijados y las conclusiones previstas. Este esquema del informe, deberá revisarse periódicamente durante la fiscalización.

Una vez finalizados los trabajos de fiscalización, el esquema del informe deberá desarrollarse dando lugar a un proyecto o borrador más detallado, basándose en las principales evidencias y conclusiones de auditoría obtenidas.

Este proceso sometido a discusión con los gestores, contribuye a constatar y eliminar las conclusiones que no hayan sido adecuadamente corroboradas. En esta fase también deben formularse las oportunas recomendaciones.

Aunque no se puede hablar de un modelo único de informe, cuando lo que se intenta plasmar



son los resultados de una auditoría operativa, sí que es conveniente fijar o delimitar una estructura general normalizada.

En este sentido, el informe de auditoría deberá incluir información sobre el contexto de las actividades o programas auditados y de la organización, ámbito y objetivo de la auditoría, alcance y limitaciones existentes, en su caso, criterios, metodología, fuentes de evidencia de la auditoría, resultados, conclusiones y recomendaciones.

Contenido del informe

Para que los informes de auditoría operativa reúnan las características definidas en el apartado 7.2 de esta Guía se deberá tener en cuenta lo previsto en los siguientes apartados.

Destinatarios

Con carácter general, como en cualquier informe emitido por la Sindicatura, los destinatarios finales serán las Corts Valencianes, las Entidades Locales o los entes auditados, en su caso, y los ciudadanos (mediante la publicación en el diario oficial y en la página web de la Sindicatura).

Estructura del informe

Los informes deben presentar una estructura general normalizada que podría contar con las siguientes secciones principales, utilizando los epígrafes y subepígrafes que se consideren apropiados, por ejemplo:

1. Resumen general

El resumen general constituye uno de los elementos más importantes de un informe ya que será probablemente el más leído. Así pues, deberá reflejar de forma exacta y completa el contenido del informe.

Este resumen supone la difícil tarea de redactar, en cinco páginas aproximadamente, las principales evidencias, conclusiones y una sucinta redacción de recomendaciones de la forma más equilibrada posible.

Las partes descriptivas deberán limitarse al mínimo necesario para la comprensión del



texto. El alcance y enfoque de la fiscalización sólo precisan una breve descripción, haciendo hincapié en las principales conclusiones de la fiscalización y en la presentación sucinta de las recomendaciones

El momento de realizar este resumen general es una vez redactado y revisado el texto del proyecto o borrador detallado con las principales evidencias y conclusiones de auditoría obtenidas.

2. Introducción

La introducción es la exposición, de forma sucinta, del contexto de la auditoría. Es una descripción del ámbito de fiscalización con especial mención de los aspectos siguientes:

- Los objetivos generales de la auditoría y principales características del ente auditado.
- Las principales disposiciones legales, reglamentarias o presupuestarias relacionadas con la entidad.
- Los principales sistemas y procedimientos existentes.
- La descripción de actividades o áreas (ámbito) sujetas a la auditoría.

La introducción no deberá ser demasiado extensa ni detallada. Si es necesario realizar precisiones más amplias, éstas podrán facilitarse en un anexo o indicar, si ello es posible, la forma de obtener información complementaria (por ejemplo, direcciones de Internet).

3. Objetivos y alcance de la fiscalización. Enfoque metodológico.

El alcance y los objetivos de la fiscalización son claves para que los destinatarios entiendan tanto el tipo de informe que se presenta como el objetivo del trabajo realizado.

Establecer el alcance y enfoque de la fiscalización resulta particularmente importante en las auditorías operativas, ya que éstas son mucho más variadas que las auditorías financieras.

Se deberán exponer de forma concisa, evitando descripciones innecesarias, tanto la materia objeto de la fiscalización, sus motivos y los objetivos de auditoría, como el



alcance de la fiscalización y la metodología seguida.

4. Aspectos generales / Observaciones

Constituye la parte principal del informe y engloba las pruebas de auditoría realizadas y las evidencias obtenidas. Todo ello debe realizarse sin perder de vista los objetivos de la auditoría que son el punto de referencia.

Se hará más comprensible el informe si este apartado se redacta siguiendo un orden (lógico, cronológico, etc.). Por ejemplo, en la tramitación de cualquier actividad o procedimiento administrativo, se seguirán las distintas fases que lo desarrollan en su orden de ejecución.

En este sentido, en las observaciones a realizar se deben contemplar:

- a) Los criterios de auditoría que sirvieron de base para evaluar la situación real.
- b) La descripción de los trabajos realizados, magnitud y alcance de las verificaciones.
- c) Las evidencias obtenidas, con mención tanto de sus causas como de su importancia relativa.
- d) El impacto y las consecuencias en razón de su importancia.

5. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones no deben limitarse a resumir las evidencias significativas obtenidas, sino que deberán ponerse en relación con los objetivos de la auditoría.

Además, cuando del trabajo de fiscalización se desprendan evidencias y cuestiones que hayan mostrado que una mejora significativa de las actividades y la gestión son posibles, se deben realizar las correspondientes recomendaciones encaminadas a mejorar la situación.

Estas recomendaciones deben derivarse de las conclusiones obtenidas e indicar los responsables o áreas a las que corresponde su implantación.

Serán más útiles y de mayor impacto si las recomendaciones se redactan en un estilo



positivo, orientado a los resultados, y han sido previamente expuestas y acordadas con los gestores responsables.

Tipos de información. Utilización de información no textual.

Un informe de auditoría sólo debe presentar los datos e información esenciales para que el lector pueda comprender el contexto de la fiscalización y sus resultados.

Estos datos no deben ser exhaustivos, solamente los necesarios para ilustrar un tema específico puesto de relieve, deben presentarse de modo que sea posible establecer una correlación con su fuente (por ejemplo, la nomenclatura presupuestaria), y deben ser lo más actualizados posible.

A menudo bastará con proporcionar referencias detalladas a fuentes de datos (por ejemplo, enlaces Internet, información publicada por los propios gestores, etc.), en lugar de mencionar dichos datos en el informe.

Las cifras y los porcentajes deben presentarse con un nivel de precisión adecuado y ser coherentes a lo largo del informe. Por regla general, la lectura de cifras redondeadas resulta más sencilla.

Los cuadros, organigramas y gráficos se emplean para reforzar los mensajes importantes o para presentar de forma simple una información compleja, como las relaciones organizativas (organigrama, flujograma, etc.) o financieras.

Unos diagramas o ilustraciones, cuidadosamente seleccionados, pueden mejorar la presentación de un informe y ayudar al lector a comprender el contexto y las evidencias obtenidas.

Las fotografías pueden constituir un tema visual recurrente a lo largo de un informe, además de utilizarse para ilustrar puntos específicos.

Aunque algunos informes se prestan más que otros al uso de estos elementos que capten la atención, todos los informes serán más atractivos para el lector si utilizan algunos de estos recursos.



Proceso de elaboración del informe

Como en todo trabajo de auditoría que realiza la Sindicatura el proceso de elaboración del informe consta de las siguientes fases (ver diagrama en el apartado 7.1):

- Elaboración del borrador del proyecto informe basado en las observaciones y conclusiones del trabajo de campo preparadas por los técnicos de auditoría.
- Redacción del proyecto de informe por el auditor, a la vista del trabajo realizado por el equipo de auditoría.
- Aprobación del proyecto de informe por el síndico responsable y presentación al Consell de la Sindicatura para su remisión a alegaciones.
- Trámite de alegaciones.
- Análisis e informe sobre las alegaciones formuladas por la entidad.
- Aprobación del informe definitivo por el Consell de la Sindicatura.

No obstante, la especificidad de la auditoría operativa requiere de la ampliación e incluso la introducción de nuevas fases en este proceso, en especial, en los pasos previos.

En las auditorías operativas, como ya se ha indicado en otros apartados de esta Guía, el contacto con los gestores del área o actividad auditada debe ser constante y mucho más fluido que en las auditorías financieras.

Por tanto, se deben validar con los gestores cuestiones tales como las evidencias obtenidas, las conclusiones y las posibles recomendaciones, los posibles indicadores que servirán para medir la actividad, los procedimientos aplicados en la gestión, etc.

En consecuencia, con carácter previo a la elaboración del borrador del proyecto de informe (en la propia fase de ejecución), el equipo de auditoría deberá haberse reunido con los gestores para debatir todas estas cuestiones y las principales conclusiones que se plasmarán en el mismo, tomando nota de sus observaciones con el fin de garantizar, en la medida de lo posible, la eficiencia y eficacia del proceso de aprobación del proyecto de informe.



Posteriormente, el auditor revisará todos estos aspectos con el equipo de auditoría discutiendo las principales cuestiones y evaluará si los resultados de la fiscalización se ajustan a los objetivos de la auditoría y se encuentran debidamente documentados.

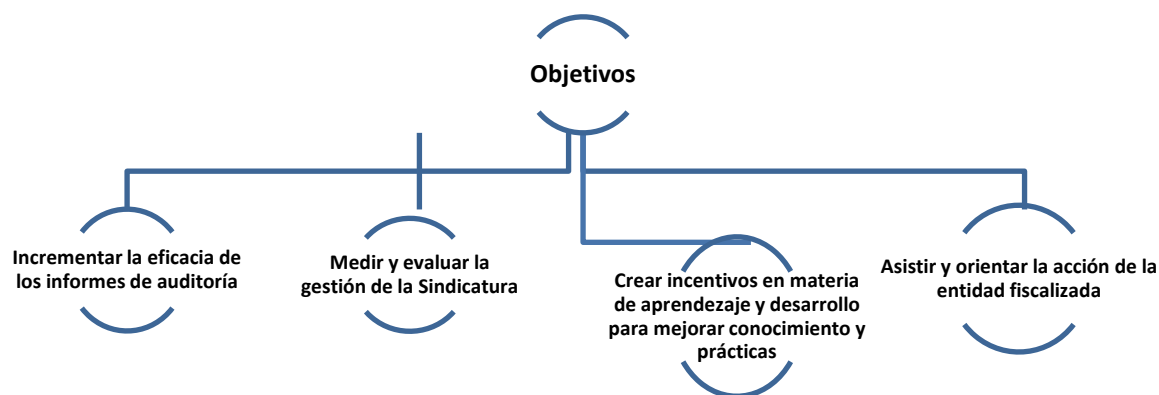
Una vez redactado el proyecto de informe, puede resultar necesario mantener nuevamente una entrevista con los gestores para perfilar aspectos sobre los que pudiera planear cualquier tipo de duda o si se ha producido algún cambio sustancial que afecte al área o actividad auditada.

2.6.5.4 Fase de Seguimiento

La evaluación y la medición del impacto de los informes de auditoría operativa se obtiene a partir del seguimiento de las recomendaciones de mejora que se efectúan y de su aplicación efectiva por parte de las entidades objeto de la auditoría.

Hay que tener en cuenta que el beneficio del trabajo de fiscalización no está en las recomendaciones efectuadas, sino en su aplicación eficaz. De ahí la importancia de realizar siempre un seguimiento posterior de las medidas adoptadas para corregir las deficiencias detectadas.

Como se observa en el cuadro siguiente, los objetivos principales del seguimiento de las recomendaciones son:



El seguimiento se lleva a cabo, habitualmente, transcurrido un tiempo prudencial de la publicación de un informe, con el fin de que los gestores dispongan del periodo necesario para la implantación de las mismas.



Los trabajos de seguimiento no constituyen, en ningún caso, una fiscalización completa, pero sirven para determinar cuáles han sido las medidas tomadas por la entidad para mejorar su gestión, así como las recomendaciones que se han puesto en práctica.

Asimismo, permiten evaluar si estas medidas son suficientes y apropiadas para solventar las debilidades detectadas.

Una vez finalizados los trabajos y publicado el informe puede resultar interesante para el equipo fiscalizador efectuar un análisis de:

- Los aspectos que funcionaron bien y por qué.
- Los aspectos que tuvieron menos éxito y por qué motivos.
- Los conocimientos adquiridos.

Todo ello con el fin de aplicar las conclusiones obtenidas en futuras auditorías operativas.

3. MARCO PRÁCTICO.

Considerando una correcta temática relacionada a la auditoría operativa en función al objetivo definido tenemos algunos ejemplos de cómo se debe realizar un informe de auditoría operativa:

Informe de Auditoría Operativa de la empresa Industrias Básicas S.A.

INTRODUCCIÓN

La auditoría ha sido realizada en cumplimiento del cronograma anual aprobado por el directorio; habiéndola iniciado el 22-01-2015 y concluido el 30-02-2015

Nuestro trabajo abarcó el periodo comprendido entre el 01-01-2013 al 31-12-2014

Hemos revisado el Sistema de Control Interno y procedimientos administrativos y contables de todas las áreas de la Empresa, con el objeto de evaluar su eficiencia, efectividad y economicidad.

OBSERVACIONES

ORGANIZACIÓN

- No existe un grafica de organización.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad no están definidas.



- No existen puestos ni funciones debidas.
- No existen Manuales de funciones ni procedimientos administrativos ni de control interno.

PLANEACIÓN FINANCIERA.

- No siempre intervienen todos los niveles en la elaboración del presupuesto.
- No existe presupuesto a largo plazo.
- No existen áreas de responsabilidad identificadas con el presupuesto.

COMPRAS (ABASTECIMIENTO).

- No existe un Plan de abastecimientos concordantes con las necesidades de producción.
- La mayor parte de las compras se realizan con el carácter de "urgente".
- No existe un catálogo de proveedores, si se solicitan cotizaciones para comprar precios.

SISTEMA DE INFORMACIÓN.

- La información contable y financiera, solo se envía al Director Gerente.
- No hay balances Comparativos Mensuales, n existe comparación de los Estados financieros con el presupuesto, ni se incluyen explicaciones al balance.

AUDITORIA INTERNA.

- El departamento de Auditoria, depende del Gerente Financiero.
- Incompatibilidad de funciones al encargar al Dpto. de Auditoria Interna la elaboración de la declaración Anual del Impuesto a la Renta.
- No hay un Programa de Auditoria Especifico.

PRODUCCIÓN

- No existe un Plan Mensual de Producción
- No se utiliza el total de la capacidad instalada
- No existe un Programa de mantenimiento preventivo.
- No existe una adecuada racionalización de la mano de obra
- Falta de control de calidad en el embalaje.
- Mala distribución del área de producción en relación con las áreas de almacenamiento y empaquete.

VENTAS

- Los presupuestos de ventas no se elaboran en base a posibilidades lógicas y situaciones de



mercado.

- No se cuenta con información que permita conocer el volumen de las ventas por cada centro de distribución.
- No se conocen los costos de producción y venta.

PERSONAL.

- No existe un Programa Selectivo de Contratación de Personal
- No existe una política salarial adecuada

FINANZAS.

- No existe un flujo de Caja
- No existe un control adecuado de cobranzas

CONCLUSIONES

La falta de estructura orgánica y manuales de procedimientos y funciones, originan desconcierto en todos los niveles operativos de la empresa.

La no existencia de un Planteamiento financiero origina, que no existan metas y objetivos precisos que guíen la marcha de la empresa.

La descoordinación entre producción y compras genera problemas en el abastecimiento normal y mayores costos, por efectuar las compras con carácter de urgente y no comparar precios.

El sistema de información insuficiente en cuanto a su contenido no permiten la toma de decisiones para aplicar las medidas necesarias.

La dependencia del Dpto. de Auditoria de la Gerencia de finanzas, le quita autonomía en el desarrollo de sus funciones.

El plan inadecuado de producción, de mantenimiento de la maquinaria y falta de control de calidad en el embalaje está ocasionando retrasos y mayores costos.

La falta de conocimiento del mercado conllevará a un deficiente presupuesto de ventas y el desconocimiento de los costos de producción o permite definir correctamente los precios de venta.

No existe una política adecuada de Administración de Recursos Humanos.

La falta de programación del flujo de egresos está deteriorando la imagen de la empresa por el



incumplimiento de los pagos, lo que puede generar mayores problemas de liquidez, por el corte de los créditos de parte de los proveedores. Igualmente, el descontrol que existe en las cobranzas impide el normal flujo de ingreso de fondos y consecuentemente mayores gastos financieros.

RECOMENDACIONES.

Elaborar el Organigrama Central de la Empresa, los Manuales de funciones y Procedimientos administrativos; instruyendo a todo el personal involucrado, referente a las líneas de autoridad y comunicación.

El Directorio de la Empresa, deberá emitir los lineamientos generales de política, en función al cual las áreas respectivas elevan sus sugerencias para el planeamiento integral del ejercicio económico, con proyección de por los menos dos ejercicios subsiguientes.

Implantar el comité de Gerencia, bajo la Presidencia del Gerente general, con el fin de coordinar acciones y revisar periódicamente la marcha operativa y administrativa de la empresa.

Otro caso práctico que contiene aspectos básicos para elaborar un Informe de Auditoría Operativa

EFICIENCIA OPERACIONAL GENERAL

(Nota. Se está partiendo de la base de que el Jefe de la Auditoría Interna acaba de ser cambiado, por esa razón se incluye la crítica de dicho departamento).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa "Industria Básica S.A.", está ubicada en la ciudad de Lima, lugar que fue seleccionado por estar cerca del mercado más grande del país.

La empresa cuenta con una planta y oficinas administrativas.

En la decisión para determinar el lugar en que debería estar la empresa, nunca se llevó a cabo ningún estudio; el único argumento que se tomó en cuenta fue el anotado de estar cerca del mercado más grande existente.



ORGANIZACIÓN

La organización de la empresa está estructurada como sigue:

- a. Director Gerente
- b. Al mismo nivel – Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Gerente de Compras, Gerente de finanzas y Gerentes de Personal.
- c. Dependiendo de estos Gerentes existe un sub-gerente, en ocasiones llamado ayudante o asistente, y debajo de ellos el resto del personal.

No existe grafica de organización que la defina, y es muy común que existe superposición de funciones y que los empleados y obreros, en ocasiones se encuentren confundidos en cuanto a quien es su jefe; en épocas de reajuste en que ha llegado a faltar el Gerente de Producción, el Gerente de Ventas ha intervenido en las funciones de producción por acuerdo del Director Gerente, sin que ello se haya notificado al personal de manufactura.

Los procedimientos que la empresa tiene para dar fluidez a su funcionamiento (compras, ventas, contratación personal, etc.) siempre han quedado al juicio del Gerente respectivo. Esto ha originado que en ocasiones en que se ha cambiado algún Gerente, este imponga un nuevo estilo y cambie los procedimientos a seguir, creando confusión en el personal subordinado.

En algunas entrevistas con supervisores de producción, ventas y contabilidad, encontramos quejas de que en ocasiones se les exigen responsabilidades que nunca se les había notificado, sin haberseles concedido tampoco la autoridad correspondiente, por ejemplo:

- a. A un Supervisor de producción se le llamó la atención porque tres hombres bajo sus órdenes no estaban trabajando, pues su máquina se había descompuesto. El Supervisor, desde dos días antes, había pedido mantenimiento sin habersele proporcionado.
- b. A un Supervisor de Ventas se le llamó la atención porque sus vendedores no había cumplido con la cuota asignada, sin embargo esta cuota no se les había notificado y en su determinación nunca se les consultó.
- c. Al Supervisor de cuentas por pagar en el departamento de contabilidad se le llamó la atención por no haber pagado tres facturas a un proveedor muy importante el cual dejó de surtir por ese hecho. Las facturas habían sido aprobadas por ese departamento un mes antes, pero la programación de pagos no había sido incluida porque por órdenes del Gerente de



Finanzas, todos los pagos mayores a I/. 500,000 deberían ser detenidos.

PRODUCCIÓN.

La empresa se dedica a la elaboración de productos farmacéuticos utilizando tecnología inglesa y alemana por que paga regalías y esporádicamente, asistencia técnica.

PLANEACIÓN FINANCIERA.

Anualmente se elabora un presupuesto, que se encomienda al Gerente de finanzas. Dicho presupuesto tiene las siguientes características:

- a. En su elaboración solo interviene el departamento de finanzas y esporádicamente se consulta a los Gerentes de los demás departamentos.
- b. El presupuesto solo es por un año.
- c. No está dividido por áreas de responsabilidad.
- d. La principal fuente de financiamiento es la cobranza de la empresa.

INSTALACIONES PRODUCTIVAS.

La compañía cuenta con una planta, la cual se ha ampliado por razones de expansión debido al desarrollo de nuevos productos y a la mayor demanda de los ya existentes.

El crecimiento de la planta ha sido desordenado e improvisado, y no ha existido mayor programación basada en proyecciones.

PERSONAL.

La compañía cuenta con el siguiente personal:

- a. Obreros: 8,800
- b. Empleados: 400

La mano de obra no requiere ser muy calificada, y generalmente se le entrena dentro de la empresa y n existe problema para hacer contrataciones.

Ha sido costumbre de la empresa el estricto cumplimiento de las disposiciones laborales, que se rigen por medio de un contrato colectivo firmado con el sindicato al que se le encuentran afiliados los obreros. En lo que a los empleados administrativos se refiere, as relaciones se rigen por contratos individuales firmados con ellos y las disposiciones laborales vigentes.

Los sueldos del personal se encuentran dentro de los niveles que pagan las industrias de ramo.



La gerencia de personal se encarga de desarrollar todas las labores de "Relaciones Industriales".

ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA.

El 60% de la materia prima se compra en el país y el resto es importado de Inglaterra, Alemania y Estado Unidos. La coordinación de compras está asignada al departamento respectivo.

VENTAS.

Las ventas son realizadas a través a través de agentes. Existen centros de distribución (droguerías, atendidas por un almacenista) en las ciudades más importantes del país: Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Puno, Iquitos y Junín.

Se efectúa publicidad de los productos a través de las revistas y literatura.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Existe una organización contable bien definida que permite la capacitación de la información requerida para los estados financieros necesarios de la empresa. El sistema se encuentra integrado a un computador.

En una entrevista llevada a cabo con el supervisor General se obtuvo la siguiente información:

- a. Mensualmente se procesan estados financieros, que se terminan en 20 días después del mes al que pertenecen.
- b. Los estado financieros de preferencia se presentan en un legajo que incluye Balance General, Estado de Resultados, Estado de Costos de Producción y relaciones de todas las cuentas; este legajo asciende aproximadamente 100 hojas tamaño carta.
- c. La información que se muestra solo tiene la información del mes, anualmente de comparan los estados financieros con el Presupuesto.
- d. Este legajo es enviado únicamente al Director Gerente,

AUDITORIA INTERNA.

Dependiendo del Gerente de finanzas, existe un departamento de auditoría Interna que cuenta con 5 personas y que invierte anualmente el tiempo, como sigue:

- a. Revisión de conciliaciones 5%
- b. Visitas a oficinas foráneas (Se visitan todas varias veces al año) 30%



- c. Revisión de corrección aritmética de estados financieros mensuales 5%
- d. Revisión de todas las cuentas por pagar que apruebe contabilidad 10%
- e. Elaboración de la declaración anual del impuesto sobre la renta 5%
- f. Revisión de:
 - Circularización de cuentas por cobrar
 - Revisión de valuación de inventarios al final de año
 - Revisión de cuentas de gastos
 - Pruebas de ingresos
 - Revisión de importaciones
 - Otras revisiones encomendadas por la Gerencia de Finanzas 45%

ESTADÍSTICA

Enseguida se muestra un cuadro comparativo de los estados financieros de la empresa y sus principales razones financieras por los dos años.

	2013	2014
ACTIVO CIRCULANTE	17 000,000	16 000,000
ACTIVO FIJO NETO	80 000,000	90 000,000
OTROS ACTIVOS	5 000,000	4 000,000
TOTAL ACTIVO	102 000,000	110 000,000
PASIVO A CORTO PLAZO	5 000,000	8 500,000
PASIVO A LARGO PLAZO	12 000,000	15 000,000
	17 000,000	23 500,000
CAPITAL SOCIAL	40 000,000	40 000,000
UTILIDAD ACUMULADA	45 000,000	46 500,000
	85 000,000	86 500,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	102 000,000	110 000,000



IMPORTE DE RESULTADOS.

	2013	2014	2013	2014
VENTAS NETAS	90 000,000	120 000,000	100%	100%
COSTO DE VENTAS	63 000,000	90 000,000	70%	75%
UTILIDAD BRUTA	27 000,000	30 000,000	30%	25%
GASTOS DE OPERACIÓN	13 500,000	18 000,000	15%	15%
	13 500,000	12 000,000	15%	10%
OTROS GASTOS	(1 800,000)	(4 800,000)	(2)%	(4)%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15 300,000	16 800,000	17%	14%
	(6 300,000)	(7 200,000)	(7)%	(6)%
SE DEDUCE	(1 800,000)	(1 200,000)	(2)%	(1)%
UTILIDAD NETA	7 200,000	8 400,000	9	7

PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS.

	1986	1987
CAPITAL CONTABLE A PASIVO TOTAL	3.4	1.9
CAPITAL CONTABLE A ACTIVO FIJO	5.0	3.8
VENTAS A CREDITO O SALDOS DE CLIENTES	100 (*)	135 (*)
VENTAS NETAS A INVENTARIOS	280 (*)	415 (*)
VENTAS NETAS A ACITVO FIJO	1.12	1.33
VENTAS NETAS A CAPITAL CONTABLE	1.05	1.38

(*) ESTAS RAZONES ESTAN EXPRESADAS EN NUMERO DE DIAS DE VENTAS QUE REPRESENTAN LAS **CUENTAS POR COBRAR** Y LOS INVENTARIOS.

Esos dos ejemplos que se mostraron anteriormente nos sirven como un marco de referencia en cómo se debe realizar un informe de auditoría operativa y lo que debe o puede contener en dicho informe también se lo puede realizar de manera más sencilla y concisa como se ve en el anexo 3.



4. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la auditoría deberán ser elaboradas con claridad y de forma lógica con el fin de facilitar la comprensión de los criterios aplicados, la identificación de los hechos y el análisis por el auditor del carácter, la materialidad y las causas del problema o de una gestión realizada mejor de lo esperado.

Es preciso tener en cuenta también el impacto en términos de economía, eficiencia y eficacia, ya que ello proporciona la base para demostrar la necesidad de una acción correctora.

Se debe apreciar el grado de fiabilidad de la evidencia de auditoría, basándose en el carácter convincente de las pruebas. La apreciación debe quedar netamente reflejada en la redacción de la observación, con palabras que la sustenten (como por ejemplo, "por lo general", "con frecuencia").

Las auditorías operativas deben ofrecer, en primer lugar, una visión equilibrada del tema, mostrando no sólo las deficiencias sino también, en su caso, las evidencias positivas y los indicios de buenas prácticas. En conjunto, habrá que intentar formular las conclusiones de auditoría de forma constructiva y equilibrada.

Es sabido que el ser humano posee una aversión natural a ser controlado y, en consecuencia, es bastante probable que el auditor operativo no sea aceptado por las personas que trabajan en la empresa. A menos que el profesional sea capaz de crear la confianza necesaria en el grupo donde va a actuar, convenciéndolos de que solo pretende ayudarlos a mejorar el trabajo y no controlar lo que hacen, tendrá pocas probabilidades de éxito.

Si el auditor operativo no reúne los requisitos mencionados, se convertirá en una fuente de conflictos y el examen será un fracaso. La colaboración de los empleados es importante ya que la información que necesita solo podrá obtenerla mediante entrevistas.

El equipo que tenga el auditor operativo debe ayudarlo para obtener la información que el necesita. Entonces una buena dirección del equipo debe incentivar la participación integral de sus componentes. Debe tenerse en cuenta que ellos además por su nivel tal que su propia motivación y ética profesional, se autodisciplinan, por que ellos saben que su labor es importante. Eso quiere decir que las relaciones internas deben ser claras y precisas.



5. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- PORTER W. Thomas y otros “Auditoria Un Análisis Conceptual” Edit. Diana S.A. Ed. 1ra1980.
- MANTILLA, Samuel Alberto. Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Edición Díaz de Santos S.A. Madrid 1997 Control Interno (Informe COSO).
- MEJIA IBAÑEZ, Raúl “ Metodología de la Investigación” Edit. Santiago SRL. Ed. 2008.
- CHIA VENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humanos”. Mc. Graw Hill Impreso en Colombia 2002.
- HOLMES W. “Principios de Auditoria” Control Interno
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo “Metodología- Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas contables y Administración” Editorial Mc Graw Hill 2da Edición. Impreso en Colombia 1995.
- RUSENAS, Rubén Oscar, “Auditoria Interna y Operativa”
- MARTINEZ, Vladimir, NIA 300 pagina del internet
- [www.//monografiascontrabajointernacionalauditoriainterna](http://www.monografiascontrabajointernacionalauditoriainterna)
- [www.//Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)
- [www.//Pdcahome.com](http://www.Pdcahome.com)



ANEXOS



ANEXO 1

ELABORACION DEL MEMORANDUM DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DEL EXAMEN ESPECIAL DE AUDITORIA AL AREA DE INFORMATICA

MEMORANDO DE PROGRAMACIÓN DEL EXAMEN ESPECIAL A LA OFICINA DE INFORMATICA Y SISTEMAS AÑOS 2015 y 2016

A. Antecedentes del Examen Especial.

El Examen Especial a la Oficina de Informática y Sistemas de la Empresa Regional Electro Sur Este S.A.A.- Periodo 2015 y 2016, se elabora en mérito a la Resolución de Contraloría N° 002-2015 y la Directiva N° 001-2015-

CG/PEC “Formulación y Evaluación del Plan

Anual de Control de los Órganos de Control Institucional para el año 2016

Con Oficio N° 18-2015-DRCC-OCI/MC del 15-FEB-2015, el señor

Chavez Serrano Luis Ramiro, gerente de Electro Sur Este Cusco, comunica el inicio de la Actividad de Control del Examen Especial a la Oficina de Informática 2015 y 2016, a la empresa Electro Sur Este.

B. Antecedentes de la Entidad. Creación

L a E m p r e s a R e g i o n a l d e S e r v i c i o P ú b l i c o E l e c t r o S u r E s t e S . A . A . S e c r e ó d e conformidad con lo dispuesto en la Resolución Ministerial N° 318-83-EM/DGE de fecha 21 de diciembre de 1983 y su constitución como Empresa del Estado de Derecho Privado se formalizó por escritura pública de fecha 27 de abril de 1984. De acuerdo con el Decreto Supremo N° 170-99-EF de fecha 9 de diciembre de 1999 se transfirió el 99.4% de las acciones representativas de su capital social a favor del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado- FONAFE.

Finalidad Su finalidad principal es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de su concesión que comprende las Regiones de Beni, y Madre de Dios. En adición y en menor medida, desarrolla actividades de sub transmisión asociadas al sistema interconectado sur (SIS) y de



generación en sistemas eléctricos aislados, pudiendo efectuar actos de operaciones civiles, industriales, comerciales y cualquier otra índole que esté relacionado con su objeto social principal

Base Legal Ley Concesiones Eléctricas N° 25844 y su Reglamento D.S. N° 009-93-EM.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes contribuyendo a mejorar su calidad de vida, con el aporte de trabajadores comprometidos en la generación de valor, preservando el medio ambiente y utilizando tecnología para un servicio seguro y de calidad

VISIÓN Ser la empresa líder del mercado eléctrico nacional, reconocidos por la alta calidad de nuestros servicios y superando las expectativas de los clientes.

C. Objetivos del Examen. Objetivo General Verificar que la oficina de informática, coordine, diseñe, desarrolle, ejecute y controle el Plan General de Sistemas, haciendo el seguimiento y evaluar la ejecución de los planes de sistemas, formulando en coordinación con cada dependencia de la Institución y con sus organismos adscritos, los planes de desarrollo informático e integrar los mismos en el Plan General de Sistemas de la Institución y cumpla las metas físicas y financieras, evaluando la efectividad de la estructura del control interno que se haya implementado. (la evaluación de la efectividad del sistema y control interno)

Objetivos específicos

1. Evaluar la efectividad de la estructura del control interno Informático implementado en la Oficina de Informática de la Empresa Regional Electro Sur Este S.A.A.
2. Verificar que la oficina de Informática en coordinación con cada dependencia de la Electro Sur Este y con sus organismos adscritos, alcancen a integrar sus planes de desarrollo informático en el Plan General de Sistemas de la Institución.
3. Determinar si se llevaron a cabo los planes de desarrollo informático dentro del marco legal vigente, con la oportunidad del caso y si se cumplieron con las metas totales y plazos previstos.
4. Verificar si existen los procedimientos, estándares, normas y documentación requerida, que soporten la administración, control, seguridad y operación de las aplicaciones implantadas. Si existen normas o estándares que guíen a la certificación en seguridad y calidad de las TICs.



D. Alcance del Examen Especial. El periodo a examinar corresponde al ejercicio fiscal comprendido entre el 01 de enero 2015 al 31 de diciembre de 2016, y comprende el análisis de la información generada en la Oficina de Informática y Sistemas correspondiente al proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación presupuestaria de esta oficina, así como la aplicación de normas correspondiente a dicho ámbito u otras relacionadas, evaluando la confiabilidad de la información generada por la entidad

E. Normatividad Aplicable a la Entidad. El desarrollo de la Auditoría; así como, la evaluación del Informe resultante, se debe efectuar de acuerdo a la normativa vigente de control. La Contraloría General, de acuerdo al Art. 24°, de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, podrá disponer su reformulación, cuando su elaboración no se haya sujetado a la normativa de control. En caso de incumplimiento de la normativa de control respecto al desarrollo de la auditoría o de las indicaciones dadas para la reformulación de informes, la Contraloría General aplicará lo dispuesto en el artículo 10° literales a) y e) del Reglamento de Infracciones y Sanciones, aprobado por R.C. N° 367-2003-CG y modificatorias.

Normas mínimas a ser aplicadas en la auditoría:

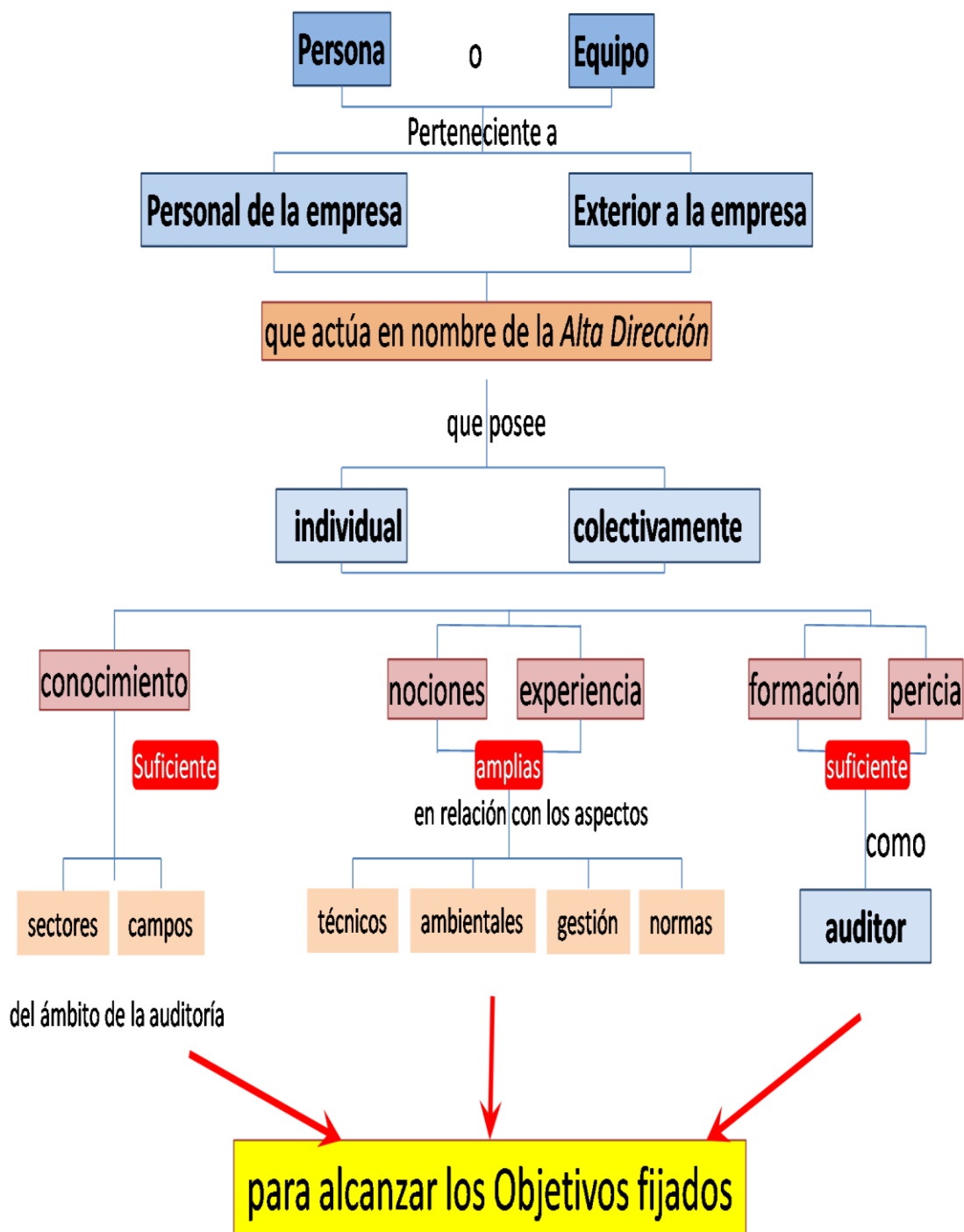
Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



ANEXO 2



EQUIPO AUDITOR





ANEXO 3						
Auditoría Operacional						
Fuente: Normas de Auditoría Gubernamental NAG 230 y correlativa						
La auditoría operacional es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre: i) la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos ii) eficiencia, eficacia y economía de las operaciones						
Para la adecuada interpretación y aplicación de las normas de auditoría operacional, a continuación se definen los siguientes conceptos:						
Sistema: es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos						
Eficacia: es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto						
Eficiencia: es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible (v.g. tiempo, humanos, materiales, financieros, etc.) En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados						
Economía: es la habilidad de minimizar el costo unitario de los recursos empleados en la consecución de objetivos, sin comprometer estos últimos. En este sentido, un índice de economía generalmente empleado es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos						
INICIO	INSTITUCIONAL	NORMATIVA	AUDITORIA	COMUNICACION	ADMINISTRATIVA	GENCAP
	Historia	Legislación	Informes de Auditoría		Financiera	Presentación
	Misión - Visión	Normativa de Control Externo	Auditoría Financiera		Administración	Oferta de capacitación presencial
Sistemas	Plan estratégico	Normativa de Control Interno	Auditoría Especial			Capacitación 2016
Declaración jurada	POA		Auditoría Operacional			Consulta de Notas
CONTROLLEG		Código de ética interno	Auditoría Ambiental			Formularios
Contratos		Auditoría interna	Auditorías de Proyectos de Inversión Pública			Textos de Consulta
Registro de Auditores			Auditorías TIC	Publicaciones		Últimas noticias de eventos
			Informes emitidos por UAI sin página web			Docentes
			Informes UAI			Material publicado
			Código del auditor gubernamental			Cursos Virtuales
Para navegar por esta web se recomienda el uso de navegadores actualizados y que cumplan los estándares de la W3C. Recomendamos Firefox , Chrome u Opera						
Y para una visualización de todo el contenido se recomienda que su navegador tenga activado Javascript y Flash. Y que disponga de un lector de documentos en formato PDF.						



ANEXO 4

