

CONTENIDO

1. Justificación
2. El concepto de la auditoria operacional
3. Auditoria Financiera VS Auditoria Operacional
4. Auditoria operacional como servicio coordinado con el examen de Estados Financieros.

5. El proceso de la auditoria Operacional
6. Herramientas
7. Aspectos a tener en cuenta en su ejecución
8. Auditoria de las áreas funcionales de la empresa
 - 8.1. Compras
 - 8.2. Producción
 - 8.3. Ventas
 - 8.4. Personal
 - 8.5. Finanzas
9. El diagnostico del auditor Operacional
 - 9.1. Aspectos Generales
 - 9.2. Naturaleza del Informe
 - 9.3. Estructura tentativa del informe
 - 9.4. Normas para presentar un informe

Questionario

OBJETIVO:

Identificar el campo de trabajo propio de la Auditoria Operacional, sus procedimientos y su aplicación en las áreas funcionales de la empresa.

1. JUSTIFICACION.

Para estudiar la Auditoria Operacional es importante mencionar una serie de aspectos que justifican su existencia y que permiten detectar el por qué de esta importante rama de la Auditoria. Veamos algunos:

1. El desarrollo de los negocios que plantea nuevos problemas en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos comprometidos en el objeto social del negocio.
2. Los adelantos técnicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y complejas técnicas de administración científica usando para ello medios técnicamente desarrollados.
3. La complejidad y especialización en los negocios que crea la necesidad de departamentalización para facilitar un control mas adecuado de sus diversas operaciones.
4. Las exigencias del consumidor que requieren de una mejor calidad de los productos elaborados.
5. La necesidad de incrementar la productividad y buscar mayor eficiencia con el objeto de hacer frente a la competencia.
6. La necesidad de implementar buenos controles que permitan el logro de mejores resultados.

Todos estos aspectos hacen que el trabajo de la Auditoria se vuelva cada vez mas complejo exigiendo a la vez, a quien sea el encargado de velar por la buena gestión en la empresa, la búsqueda de nuevos métodos de evaluación con el propósito de hacer su trabajo más atrayente para el empresario.

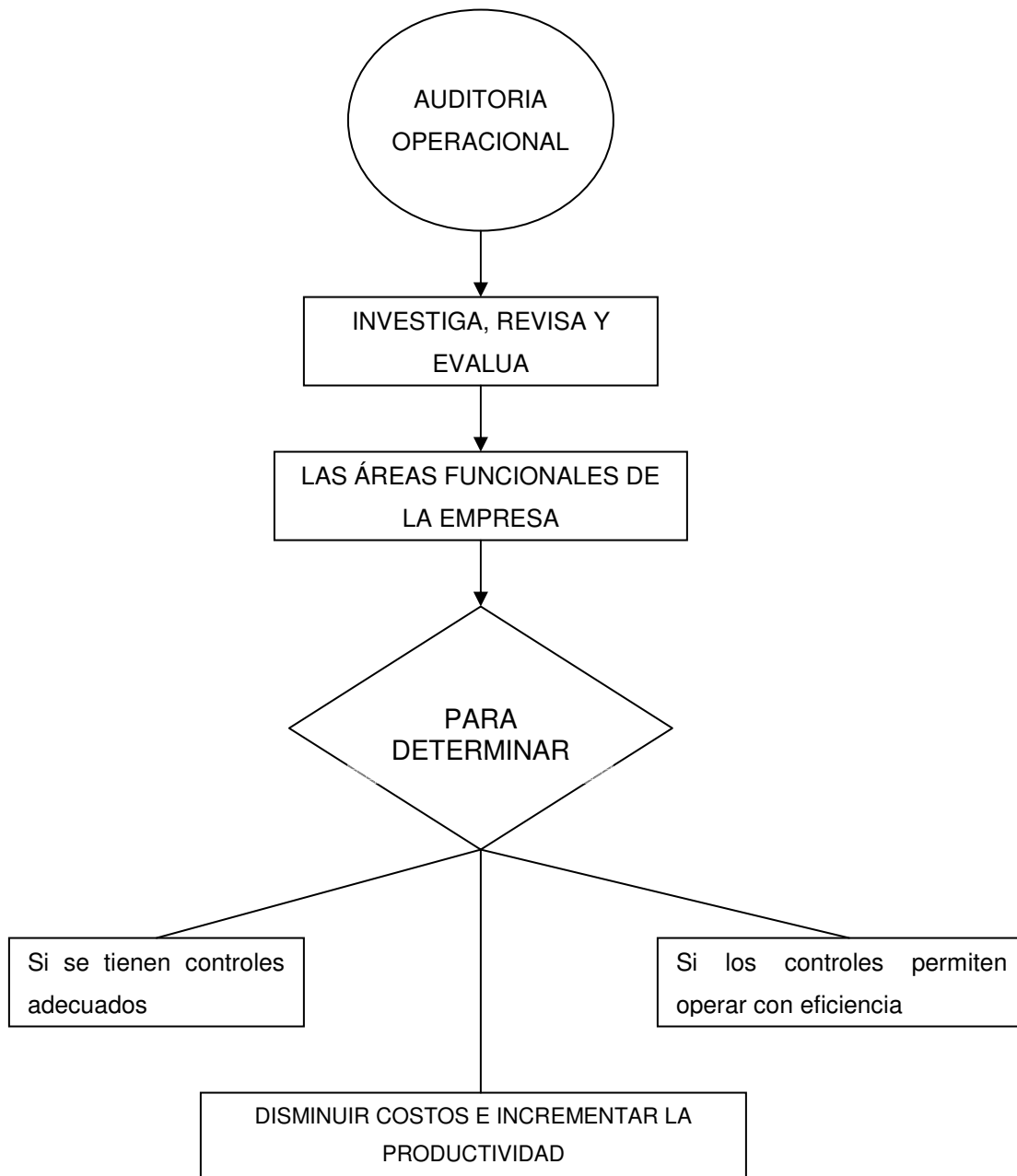
La Auditoria Operacional surge pues como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si estos permiten ejecutar el trabajo eficientemente.

La administración de cualquier organización debe estar alerta ante las oportunidades que se le presenten. Caso contrario, no podrá hacer frente a la competencia con éxito y operara desventajosamente tendiendo en ocasiones a desaparecer, no por las perdidas que puedan hacerse notorias en algún período,

si no porque sus operaciones económicas no pueden ser rentables frente a otras oportunidades que brinda el mundo financiero. Debe preocuparse por ejemplo por analizar a fondo porque no se alcanzan los objetivos esperados, detectar las fallas para obtener ahorro de costos y buscar máxima productividad.

2. EL CONCEPTO Y OBJETO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

GRAFICO No. 1



La Auditoría, Operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar.

1. Si se tienen controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles

operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.

El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el periodo.

El término eficiencia esta íntimamente ligado al de "economicidad" el cual a su vez hace relación a "racionalidad en la elección y asignación de recursos económicos' a los procesos productivos"⁽¹⁾.

El profesor Eduardo Bueno campos⁽²⁾ considera que el concepto de eficiencia puede enfocarse bajo dos puntos:

- a. Como "valoración de la eficiencia de la dirección o del proceso de toma de decisiones".
- b. Como " medida del rendimiento del proceso productivo, con base en la relación física y monetaria de las entradas y salidas económicas".

Ahora bien, para medir eficiencia se necesita que la empresa haga una planificación adecuada y/o racional de sus operaciones tendientes al logro de unos objetivos planeados. Esa planeación exige a su vez la comparación con unos resultados- reales, permitiendo así fijar pautas sobre el control operativo.

El profesor Bueno Campos en su artículo "Los Principios de la Auditoria Operativa" considera además como patrón de medida de la eficiencia, el rendimiento estudiado a tres niveles; técnico, económico y financiero.

1. El rendimiento técnico (rt) Se relaciona con la "productividad física" y mide en unidades la utilización racional de los factores en el proceso productivo.

$$rt = \frac{\text{Salidas (t)}}{\text{Productos (t)}} = \frac{\text{Entradas (t)}}{\text{Factores (t)}}$$

Donde "t" es el período de referencia.

⁽¹⁾ E. Bueno, " Medida de la eficiencia de la empresa según la Contabilidad analítica: citado por el mismo autor en el artículo "Los Principios de la Auditoria Operativa ". Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. Pág. 129.

⁽²⁾ Bueno Campos Eduardo. Los Principios de la Auditoria Operativa. Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. Págs. 131 y sgtes.

2. El rendimiento económico (re] se relaciona con la " productividad financiera" y sirve para evaluar alternativas de producción. Se mide en unidades monetarias y viene dada por la siguiente relación:

$$re = \frac{\text{Valor salidas (t)}}{\text{Valor entradas (t)}} = \frac{\text{Ingresos (t)}}{\text{Costos (t)}}$$

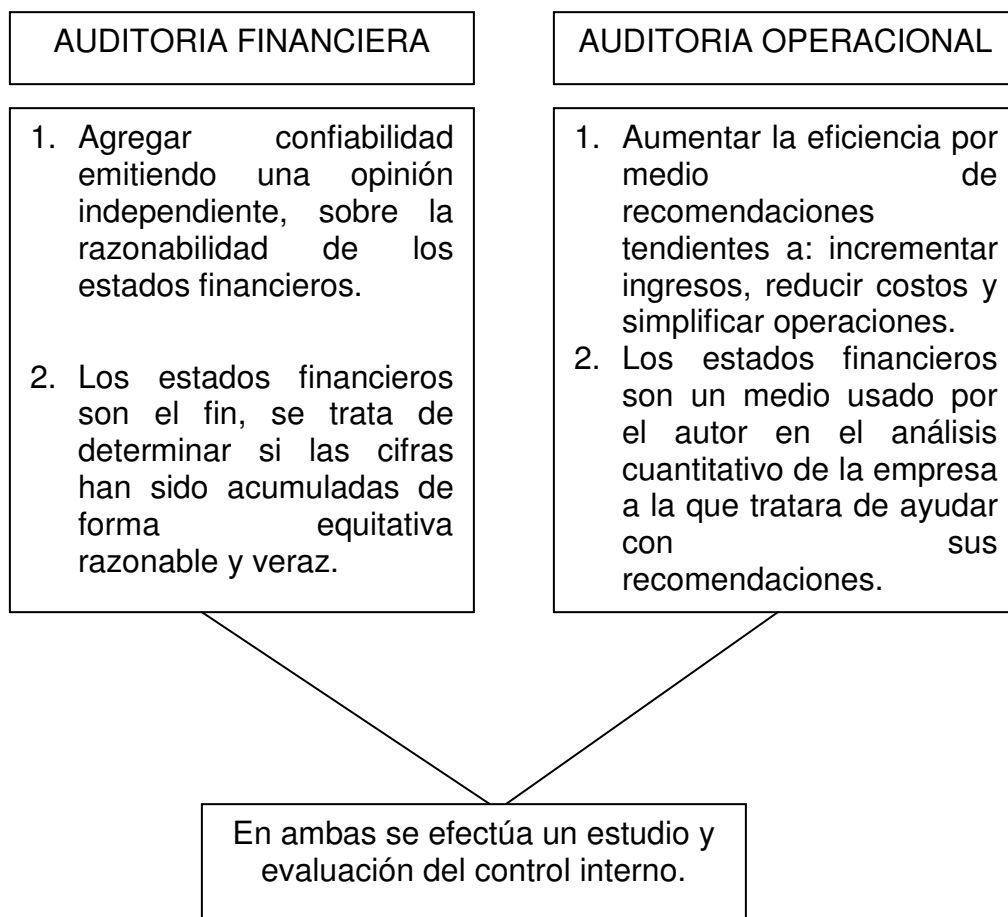
3. El rendimiento financiero está asociado con el concepto de rentabilidad que se mide con tres indicadores: rentabilidad de capital (rc), rentabilidad de las ventas (rv) y rentabilidad del activo total (ra) cuyas fórmulas son:

$$rc = \frac{\text{Utilidad (t)}}{\text{Fondos propios. (t)}}; \quad rv = \frac{\text{Utilidad (t)}}{\text{Ventas (t)}}$$

$$ra = \frac{\text{Utilidad (corregida) (t)}}{\text{Activo Total (t)}}$$

3.AUDITORIA FINANCIERA VS. AUDITORIA OPERACIONAL.

Grafico No. 2



Como la mayoría de las operaciones de la empresa repercute en sus estados financieros, al practicarse conjuntamente ambas clases de Auditoría se obtienen algunos beneficios muy claros:

1. Diagnóstico sobre las operaciones que se llevaron a cabo en la empresa.
2. Recomendaciones de cómo mejorar las operaciones para lograr: una mayor eficiencia.
3. Dictamen más acertado.

Claro es el hecho de que cuando se práctica una auditoría conjunta (Financiera y operacional) se aplica otro concepto: el de Auditoría operativa del cual hablaremos más adelante.

**a. AUDITORIA OPERACIONAL COMO SERVICIO COORDINADO
CON EL EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS.**

Cuando se efectúa una investigación, sobre los Estados Financieros apoyada por una evaluación de las áreas funcionales de la empresa (compras, producción, ventas, personal y finanzas) se efectúa un trabajo de Auditoría Operativa definida como “el servicio adicional ,externo cuando coordinadamente con el examen de estados financieros examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr un incremento en la eficiencia o eficacia operativa de ,su cliente, proponiendo las recomendaciones que considere adecuadas“(3).

Si el Profesional en Auditoría en colaboración de otros profesionales efectúa una auditoría a las “áreas funcionales de la empresa” (auditoría operacional) éste servicio si bien tiende a buscar un incremento de la eficiencia en las operaciones no puede considerarse como auditoría operativa. Para serlo debe efectuarse conjuntamente con el examen de estados financieros.

De aquí se concluye que los dos conceptos son diferentes:

1. Auditoría Operativa.
Investigación sobre estados financieros más revisión y evaluación de las áreas funcionales de la empresa efectuada por un Profesional en Auditoría en colaboración de otros.
2. Auditoría Operacional.
Investigación y evaluación de las áreas funcionales de la empresa efectuada por un profesional capacitado para ello (puede ser el Auditor Interno).

⁽³⁾ IMCP: Curso sobre Auditoría Operacional. Pág.

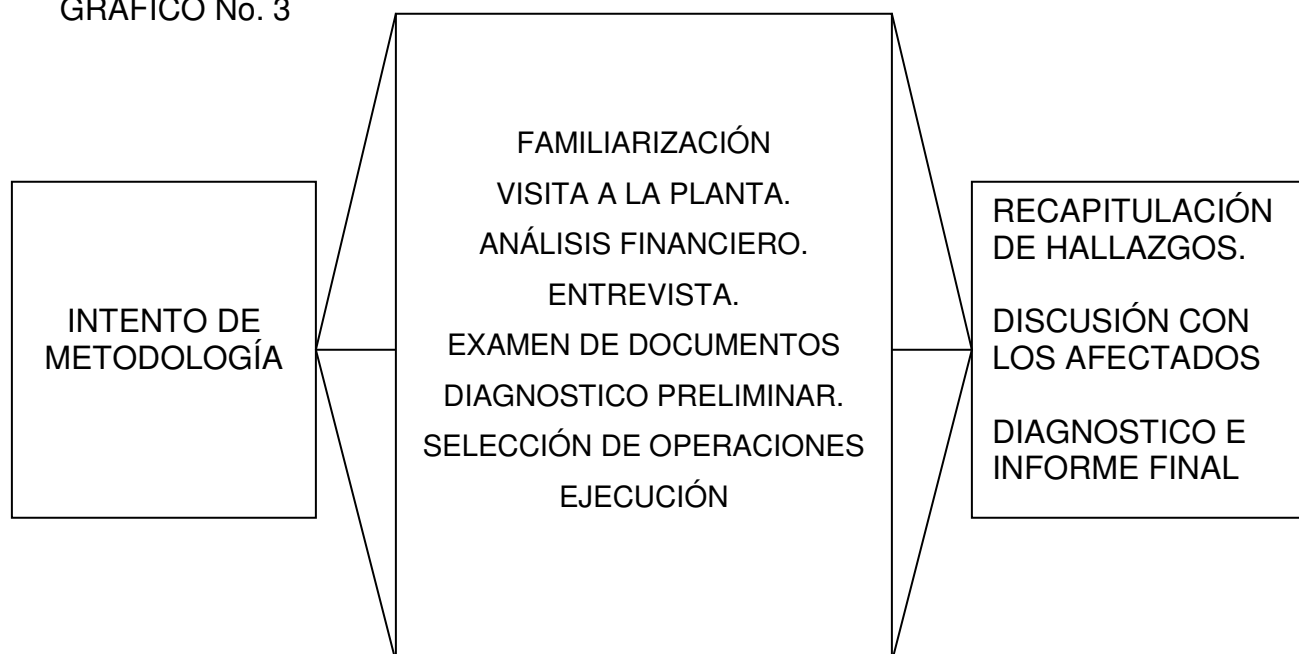
b. EL PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La misma metodología general que se describió en el capítulo 1 podemos aplicarlo en el caso de la Auditoría Operacional recalcando solo en algunos aspectos que le son propios. Los pasos para efectuar el trabajo serán:

1. Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.
2. Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.
3. Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos.
4. Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.
5. Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.
6. Inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.
7. Obtención de evidencia.
8. Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de las hipótesis.
9. Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados.
10. Diagnóstico y recomendaciones.

El I.M.C.P. en su "Curso sobre Auditoría Operacional" considera que podría aplicarse la siguiente metodología práctica.

GRAFICO No. 3



c. HERRAMIENTAS.

Las herramientas usadas en la investigación pueden clasificarse como personales y como formales.

1. Personales:
 - a. Actitud mental para analizar las diferentes situaciones.
 - b. Independencia de criterio.
2. Formales:
 - a. Examen del control interno.
 - b. Información de los estados financieros:
 - ✓ Razones financieras.
 - ✓ Análisis de variaciones.
 - ✓ Determinación de tendencia.
 - ✓ Punto de equilibrio.

3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN SU EJECUCION.

Al ejecutar el trabajo importa tener presente:

1. Tiempo a dedicar personalmente al trabajo.
2. Encaminar esfuerzos hacia el logro de mayor eficiencia en operaciones.
 - ✓ Simplificación de métodos.
 - ✓ Disminución de costos.
 - ✓ Mejoras en el rendimiento, etc.
3. Realizar el trabajo con el máximo de objetividad posible.
4. Ponderar en forma apropiada los conceptos de corto y largo plazo.
5. Introducir nuevas técnicas y formas de operación (lo que no se ha hecho y debe hacerse).
6. Implantación de recomendaciones de su informe queda fuera del alcance de la Auditoría Operacional.

a. AUDITORIA DE LAS AREAS

FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes áreas operacionales ó áreas funcionales.

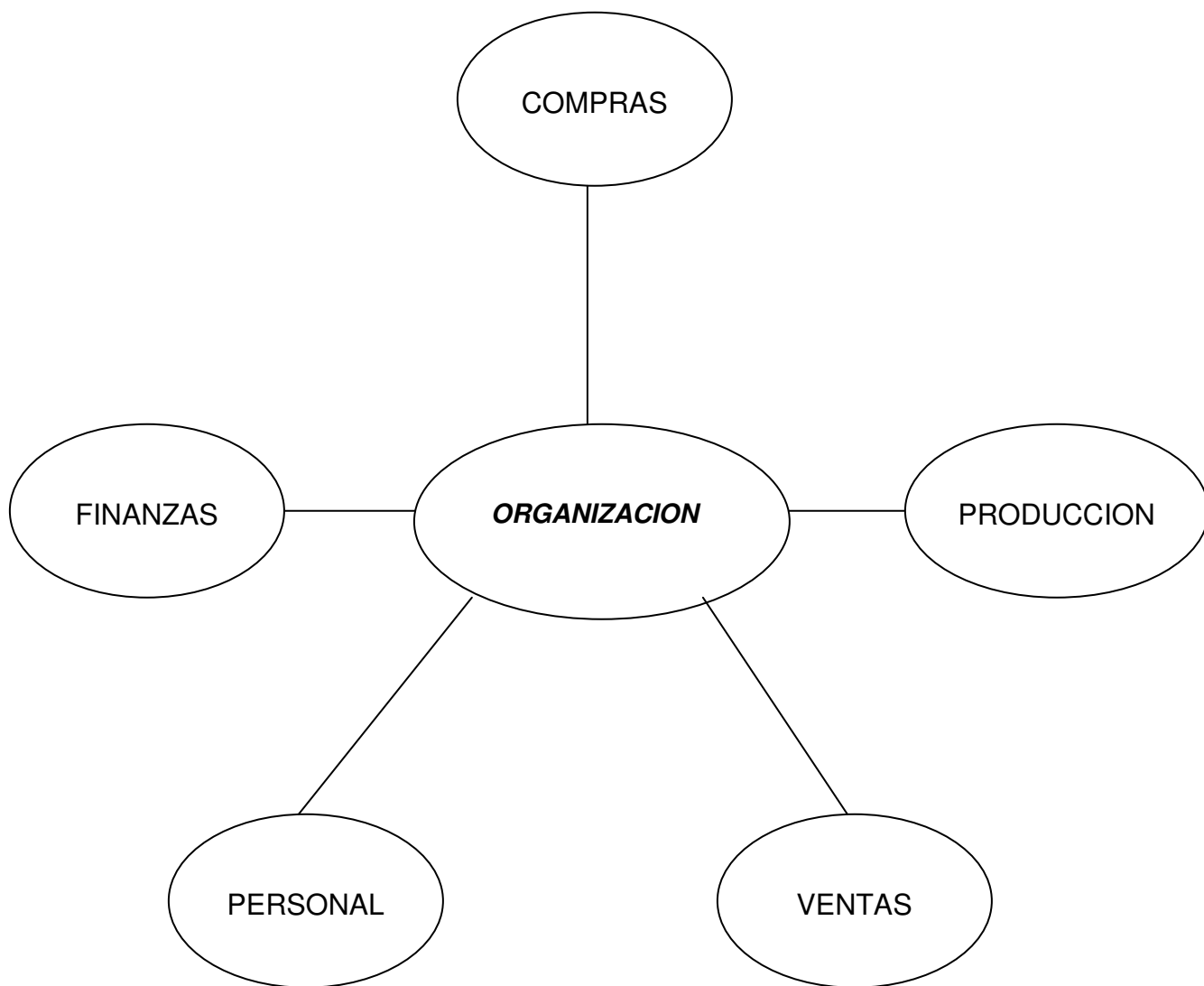
1. Compras.
2. Producción.
3. Ventas.
4. Personal.
5. Finanzas.

Ver grafico Nro. 4

En cada una de estas áreas analizaremos el objetivo de la auditoría, las políticas y unos pocos pasos de los programas para llevar a cabo el trabajo.

Adicionalmente se incluyen algunos cuestionarios que permiten hacer un diagnóstico sobre algunos problemas de su departamento. De Costos y de Impuestos como pautas que podrían seguirse para evaluar algunas de estas áreas.

Grafica No. 4



i. COMPRAS.

La Auditoría Operacional de la función compras es amplia y compleja. No obstante aquí se hará alusión únicamente a tres aspectos que se consideran importantes, esto es, su objetivo, las políticas y parte de su programa.

1. OBJETIVO:

Estudiar y evaluar qué tan contundentes y efectivos son los distintos procedimientos que la organización realiza para obtener bienes y servicios a un costo final más económico.

2. POLITICAS:

El Auditor Operacional en la revisión de las políticas deberá:

- ✓ Analizar y discutir la efectividad y adecuación de las políticas para alcanzar los objetivos propuestos por la Gerencia.
- ✓ Realizar comentarios y recomendaciones en cuanto al mejoramiento de dichas políticas.

3. PROGRAMA:

- ✓ Familiarización y análisis de la información existente relativa a las compras, tanto de carácter interno como externo. Para establecer cuadros comparativos y obtener un enfoque más profundo sobre la situación de la organización.
- ✓ Analizar los expedientes de auditorías anteriores así como las recomendaciones hechas.
- ✓ Elaboración de cuestionarios y guías de entrevistas para conocer más detalladamente el proceso que se sigue para efectuar y controlar las compras y así por distintos métodos (comparaciones, diagramas de flujo, etc.) detectar los puntos a mejorar en la secuencia de la operación. Para recolectar toda esta información debe entrevistarse tanto con las personas que redactan las políticas como con las que ejecutan.
- ✓ Comprobación de datos provenientes de diferentes fuentes para determinar si lo planeado se lleva a cabo en la práctica.
- ✓ Conocer la distribución de las cargas de trabajo, de los distintos métodos aplicados a la operación, instalación de equipos, para dar una conclusión y recomendación adecuadas para el mejoramiento de la eficiencia.
- ✓ Conocer la preparación del personal que maneja la función compras para determinar que tan eficientes son en la ejecución de sus operaciones.
- ✓ Otros que aplique el auditor según el caso.

ii. PRODUCCIÓN.

En la empresa manufacturera la función producción es la más importante. De allí que su auditoría implicará un análisis de la planeación de esa producción, el control de sus costos, control de calidad, el proceso productivo, etc. Aquí

sólo haremos alusión al objetivo, las políticas y su programa al igual que en la función de compras.

1. OBJETIVO:

Examinar todas las actividades del proceso de producción para detectar los puntos débiles en él y sugerir métodos de cambio para mejorarlas, logrando una mayor eficiencia y mejora en la productividad.

2. POLITICAS:

El auditor deberá:

- ✓ Verificar la claridad y adecuación de las políticas de producción del Departamento que desarrolladas operaciones de producción y la eficiencia del personal que ejecuta este proceso.
- ✓ Examinar la calidad y costo de los productos, al igual que los factores limitantes de la producción y la productividad de la planta.

3. PROGRAMA:

- ✓ Familiarización con las operaciones de producción de la Empresa y con otras del ramo por medio de recolección externa e interna de datos relacionados y visitando plantas para obtener información directa de los procesos productivos de ellas.
- ✓ Estudiar los cuestionarios de Control Interno para establecer los controles existentes y los que hagan falta.
- ✓ Obtener información sobre ciertos puntos que presenten interés para el auditor. La forma de obtener esta información adicional es: cuestionarios; entrevistas, diagramas. etc. En esta parte es conveniente entrevistarse con el personal relacionado para obtener una información mas objetiva.
- ✓ Hacer una evaluación de todo lo obtenido para emitir un juicio crítico que determine situaciones que puedan mejorarse y hacer recomendaciones.
- ✓ Discutir las recomendaciones con los afectados, con el propósito de canalizar el conocimiento que ellos tengan en beneficio del trabajo por desarrollar.
- ✓ Otros según la experiencia del auditor.

iii. VENTAS:

Partiendo de hecho de que toda Empresa debe generar ingresos que aseguren su existencia en el mercado. Examinaremos simplícidamente la función ventas, teniendo en cuenta tres (3) aspectos: Objetivo. Políticas y Programa.

1. OBJETIVO:

Con la visión de que esta operación constituye el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales, el auditor deberá examinar el conjunto de actividades y aspectos administrativos que están contenidos en esta operación, para elevar la eficiencia dando recomendaciones adecuadas a las circunstancias.

2. POLITICAS:

El auditor deberá tener en cuenta cuatro (4) factores que inciden directamente en el conjunto de actividades de esta operación. Ellos son: Volumen, precio y costo (que deben estar debidamente interrelacionados) y la valuación de la orden de venta. Igualmente deberá tener presente las responsabilidades del gerente de ventas y evaluar:

- a. Si las políticas sobre ventas son claras y los objetivos alcanzables.
- b. Evaluar los planes trazados para alcanzar esos objetivos.
- c. Analizar los estándares de ejecución.

3. PROGRAMA:

- ✓ Obtener información sobre el medio económico-político-social en el que se desenvuelve la Empresa, por medio de una investigación de las clases y características de los productos que se venden, políticas para la determinación de precios, crédito, publicidad, etc. que permita ubicar las ventas como la principal fuente de ingreso de la empresa.
- ✓ Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, vigilando la tendencia de las ventas, los productos, las áreas de venta, los clientes, los costos de distribución, los presupuestos, etc.
- ✓ Revisar los expedientes de auditoría anteriores e informes que permitan concretar algunos aspectos del problema.
- ✓ Elaboración y ejecución de entrevistas para verificar el cumplimiento eficiente de las políticas de la empresa. Esta información debe obtenerse directamente del personal relacionado, visitando las instalaciones del Departamento y de paso conociendo el nivel de preparación que el personal posee.
- ✓ Análisis detallado de los productos bandera de la organización, determinando distintos aspectos, pero en particular, el volumen de devoluciones y pedidos no surtidos, revisión de los canales de distribución en comparación con el volumen de ventas de cada uno.

- ✓ Elaboración de un informe donde se han jerarquizado los hallazgos de acuerdo a la cuantificación del efecto de los problemas detectados, y de un método de comprobación continua de la información obtenida.
- ✓ Otros.

iv. PERSONAL

El personal de cualquier organización es el recurso más importante de los recursos existentes en ella. De allí que la auditoría de esta función abarque aspectos tan importantes como aquellos relacionados con vinculación y desarrollo de personal, la estructura orgánica, la coordinación de este Departamento con otros de la empresa, la descripción de puestos, etc.

1. OBJETIVO:

Realizar un estudio y evaluación de las políticas y procedimientos relacionados con la administración y control del personal existente dentro de la firma.

2. POLITICAS:

El auditor deberá detectar e informar las verdaderas relaciones entre los distintos factores humanos al igual que las personas que desarrollen por sus capacidades para así sugerir promociones u obtener una imagen cada vez más clara del funcionamiento de la organización.

3. PROGRAMA:

- ✓ Analizar si son adecuadas las políticas y procedimientos para reclutar el personal más capacitado, asignar sueldos que garanticen la estabilidad permanente de la persona, mantener programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal y otros factores que son importantes para garantizar el reconocimiento de derechos que todo trabajador tiene como ser humano.
- ✓ Evaluación de la estructura de la organización que permita identificar si se aplican adecuadamente los principios de autoridad, reconociendo derechos y obligaciones que tienen, tanto el trabajador como la empresa.
- ✓ Efectuar el análisis del Manual de Punciones y confrontarlo con las actividades que desempeña el trabajador.
- ✓ Si existe una contabilidad de Recursos Humanos, evaluar:

- a. Los diferentes factores imputables que determinan el costo de ese personal.
- b. El método usado en el cálculo del valor de los recursos humanos de la empresa.
- c. Los procedimientos usados para la acumulación tanto del costo como del valor de esos recursos.
- d. Los diferentes documentos que sirvan de justificantes de las transacciones.
- e. Los diferentes medios de control que aplique la empresa en términos de horas de trabajo, retardos, fechas de vacaciones, pagas por anticipos a cesantías, salarios, horas extras, reconocimiento de méritos, programas recreativos y educativos, etc.

v. FINANZAS.

El área financiera en muchas organizaciones es amplia y comprende secciones diferentes tales como Auditoría, Tesorería, Crédito y Cobranzas, inventarios, Costos, Presupuestos, Estadística, Crédito, inversiones, etc.

Para simplificar el problema y especialmente tener una noción más exacta de la función financiera de la Empresa, hacemos alusión a algunas secciones dentro de la misma.

- a. Tesorería: Analizar las entradas y salidas de efectivo, los presupuestos y descuentos', fianzas de manejo y documentos que garanticen un control más adecuado de la misma.
- b. Crédito: Definir algunas políticas que garanticen el recaudo de lo vendido. En relación al comprador se puede analizar su solvencia, arraigo en la localidad, procedimientos para otorgar créditos, etc.
- c. Inventarios: Tratándose de una empresa fábril debe analizarse, Cantidad Económica del pedido, punto de reposición, Presupuesto de Compras y uso, Fuentes de abastecimiento, interrelación entre los presupuestos de producción y ventas para garantizar que no se entorpecerá la producción. Es importante también analizar los costos que implica el mantenimiento de un stock de inventarios tales como Costos de Almacenamiento. Obsolescencia, Riesgos, etc. que permiten una adecuada planificación de sus existencias.
- d. Inversiones: En ellas es importante analizar su factibilidad económica en términos de costo y riesgo, rendimiento y tiempo que permanecerán ocupados los fondos, con el objeto de definir lo más conveniente para la empresa.

1. OBJETIVO:

Suponiendo que las finanzas se diferencien de la contabilidad y de otras secciones, por el análisis que hace de la información que emite aquel sector para ser usada en la toma de decisiones, el auditor efectuará opcionalmente dos clases de revisiones con distintos enfoques:

- a. Parcial: Revisión de la planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo.
- b. Total: Estudio de la Contraloría, Contabilidad, Presupuestos, Auditorías, etc. en función de la estructura orgánica de la empresa.

Si se adopta el primer enfoque, la investigación estará encaminada a determinar si se están cumpliendo los objetivos de ese proceso, si bien no existe mucha claridad dónde termina una etapa y dónde comienza la otra para cada actividad que se realice. El segundo enfoque “complementado con un estudio de la organización financiera” permite una mayor objetividad en el trabajo a llevarse a cabo.

2. POLITICAS:

Evaluar la función financiera de la Empresa teniendo en cuenta el enfoque de la estructura orgánica, complementado con un estudio de la organización financiera, para dar una utilización más eficiente a los recursos económicos disponibles en la Empresa.

3. PROGRAMA:

- ✓ Determinar aspectos generales de la función, obteniendo esquemas de la organización, lista de los funcionarios responsables de todas las áreas, determinación general de todos los objetivos tanto a nivel global como particular y evaluar si la organización prevé distintos programas de funcionamiento, manuales de organización, adecuada separación de funciones, descripción de puestos, etc.
- ✓ Dentro del área donde se elaboran los presupuestos, el auditor debe de informarse de la clase de presupuestos que realizan, el personal que interviene en su formulación solicitando los presupuestos de inversiones de capital, presupuestos de operación y financieros, observando si los aspectos que afectan el flujo del efectivo están cubiertos.
- ✓ El área de contabilidad debe informarse así:
 - Existe un plan de cuentas y un manual de procedimientos contables que ésta actualizado, y que permita obtener información oportuna y

confiable y que esté debidamente difundido entre todo el personal interesado en el área contable.

- El sistema personal y equipo usado es eficiente y soluciona con rapidez los distintos aspectos solicitados, si es posible obtener un equipo electrónico con una adecuada programación que permita maximizar las operaciones para alcanzar los objetivos programados.
- Si las formas utilizadas para recoger la información financiera son las más adecuadas (en cuanto a practicidad y manualidad) y si esa información está debidamente enfocada, obtenida, manejada y llevada a las personas interesadas para que sirva de base en la toma de decisiones.
- Todo lo relacionado con las obligaciones fiscales, como por ejemplo, el personal encargado de analizarlas viendo sus efectos en los presupuestos, posibles exenciones ó subsidios y si se consideran para efectos de presupuesto.
- Si existe Auditoría Interna, informarse sobre a quién reporta y si se excluyen actividades ajenas a sus intereses, analizarlos aspectos que cubre su programa (supervisión sobre la toma física ,de inventarios, revisión del cumplimiento de obligaciones fiscales, etc), si vigila la corrección de las desviaciones encontradas y si se efectúa auditoria operacional y financiera en forma conjunta.
- Si existe auditoria externa realizada por auditores independientes y si se estudian y atienden las sugerencias hechas por este.
- Revisión de la estructura financiera por medio del uso de razones, tendencias, rotaciones, etc. y comparación de los índices con otras empresas del sector.
- Otros según el caso particular sujeto a análisis y experiencia del auditor.

3.9. EL DIAGNOSTICO DEL AUDITOR OPERACIONAL.

3.9.1. ASPECTOS GENERALES.

La culminación de cualquier trabajo en dónde haya una relación bilateral exige de un informe y para el caso de la auditoria operacional le llamaremos diagnóstico. Si bien este término es más apropiado en el lenguaje de los médicos, el auditor puede emplearlo para hacer referencia al conocimiento que se adquirió sobre los procedimientos y técnicas de operación de una empresa. Usando métodos de análisis e investigación apropiados, tendientes a detectar las posibles fallas que están incidiendo o incidirán en la situación financiera de una Empresa. Ese diagnostico con las recomendaciones constituyen la parte más importante del trabajo realizado,

tanto para quien realiza el trabajo del auditor operacional como para quien lo solicita.

Como el trabajo del auditor operacional está enfocado a identificar deficiencias en los controles establecidos, determinar las causas y los efectos de estos y su incidencia en la eficiencia y productividad de un negocio, entonces al presentarlo a los interesados debe dársele la verdadera dimensión que se merece.

Al igual que el informe de auditoria administrativa, debe hacerse en forma "persuasiva" y "convinciente", planearse adecuadamente teniendo en cuenta los posibles lectores, redactarlo con claridad y originalidad y presentarlo oportunamente.

3.9.2. NATURALEZA DEL INFORME.

En la auditoria operacional se pretende evaluar el grado de eficiencia con que se están llevando a cabo las operaciones con sus procedimientos en la Empresa. En virtud de que no existen normas de eficiencia o de productividad en las empresas, sino medirlas a través de algunos indicadores (vistos al discutir el concepto de eficiencia) entonces el auditor operacional no podrá opinar si las operaciones se llevarán a cabo de acuerdo a las reglas establecidas.

Es por ello que el trabajo debe estar enfocado hacia la identificación de las fallas más importantes de las áreas operativas funcionales de la Empresa y el informe tratará de mostrar las fallas más importantes existentes y de cuya corrección se pueden derivar beneficios que hacen que las operaciones se realicen en el futuro con mayor eficiencia lo que permitirá alcanzar una mayor productividad.

Adicionalmente, cuando el auditor operativo realiza su trabajo debe conservar una actitud mental identificable con la mentalidad del empresario en el sentido de identificarse con su idioma e informar sobre los aspectos que tengan mayor incidencia en los resultados de la empresa.

3.9.3. ESTRUCTURA TENTATIVA DEL INFORME.

Según el I.M.C.P., un informe de auditoria operacional debe contener:

- a. Introducción.
- b. Resumen inicial.
- c. Descripción de las actividades donde existían problemas.

- d. Comentarios y sugerencias.
- e. Apéndice.

En la introducción se describirá brevemente el alcance y las limitaciones del trabajo realizado, el resumen destacara los hallazgos mas importantes, la descripción de las actividades tratara de indicar donde se dan las fallas y como estas afectan el rendimiento de las operaciones, los comentarios y sugerencias llevaran consigo recomendaciones para mejorar los procedimientos y una evaluación cuantitativa del ahorro de costos posible y el apéndice incluirá cuadros estadísticos, graficas, análisis de tendencia y demás aspectos que necesiten de una explicación mas amplia.

3.9.4. NORMAS PARA PRESENTAR EL INFORME.

Las siguientes pueden ser las normas principales a tener en cuenta cuando se presenta un informe:

1. Debe discutirse con los afectados antes de su presentación. ello proporciona ciertas ventajas:
 - ✓ Aprovechar la experiencia y conocimientos del personal que trabaja en el área afectada.
 - ✓ Elimina las falsas interpretaciones debido a que en ocasiones el usuario no capta el mensaje en forma adecuada.
 - ✓ Permite que el afectado participe en la elaboración del informe.
2. Debe presentarse en forma escrita y con algún recurso audiovisual Esta presentación audiovisual proporciona algunas ventajas muy concretas:
 - ✓ Obliga a la lectura y análisis de parte de los ejecutivos de la empresa si se hace en una reunión de ellos.
 - ✓ Se logra el enfrentamiento directo del problema.
 - ✓ Muestra cómo reaccionan frente al informe ya sea favorable o desfavorablemente.
 - ✓ Despierta inquietudes en los afectados.
 - ✓ Propicia la solución de dudas en forma inmediata.
 - ✓ Invita al análisis y discusión de los problemas y a las posibles soluciones.
3. Debe resaltar los problemas principales, sus causas y sus efectos tanto en los mismos procedimientos como económicamente, el informe resaltara objetivamente las causas y consecuencias de la ineficiencia así como la perdida económica que se pueda generar.

4. Los problemas deberán presentarse en forma objetiva y a la altura del interlocutor, redactados en forma sencilla, clara, precisa y en secuencia lógica, si es posible estableciendo una jerarquía dentro de los mismos.
5. Deben presentarse informes parciales oportunos con el objeto de aplicar los correctivos a tiempo, pero sin llegar a precipitarse.

La implementación de las medidas necesarias que pretenden solucionar los problemas queda a escogencia de los directivos, quienes en algunas ocasiones se asesoran de otros para analizar y evaluar los posibles resultados económicos que se derivan de su implementación.

A continuación se presenta un formato guía para evaluar las áreas funcionales.

Formulario 3

Nombre de la Empresa: _____ Área funcional a evaluar: _____ Fecha: _____				
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	EFECTOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	ALTERNATIVA PRINCIPAL Y/ O RECOMENDACION

CUESTIONARIO CAPITULO 3

PARTE "A" PARA EVALUAR Y COMPLEMENTAR LA LECTURA DEL CAPITULO.

- A1. Enuncie algunos aspectos por los cuales surge la auditoria operacional.
- A2. Qué concepto tiene usted sobre eficiencia, y qué formas existen para medir ésta?
- A3. Qué diferencias encuentra usted entre la Auditoria Operacional y la Auditoría Financiera?.
- A4. Describa brevemente los objetivos, las políticas y elabore un programa de Auditoria para las funciones de Producción y Ventas.
- A5. Enuncie y explique los pasos que usted llevada a cabo para efectuar una Auditoria Operacional.

- A6. Qué diferencia y/o semejanzas encuentra usted entre el informe de Auditoría Operacional y el informe de Auditoría Administrativa?

PARTE “B” PREGUNTAS DE SELECCION MULTIPLE.

Lea cuidadosamente las afirmaciones que se hacen sobre la situación dada. Una vez haya identificado la respuesta correcta, marque la letra en su hoja.

- B1. La Auditoría Operacional.
- a. Es un proceso mediante el cual se investigan, revisan y evalúan las áreas funcionales de una empresa.
 - b. Es un sistema que consiste en diagnosticar fallas de una organización.
 - c. Es un examen para evaluar las políticas de la gerencia.
 - d. Es un procedimiento de control financiero.
 - e. Ninguna de las anteriores.
- B2. La Auditoría Operacional se ha establecido con el propósito de:
- a. Determinar si se tienen controles adecuados y si éstos permiten realizar las actividades con eficiencia.
 - b. Evaluar la organización financieramente.
 - c. Determinar: si se puede incrementar los costos y disminuir la productividad.
 - d. Lograr una mayor operatividad del negocio.
 - e. Ninguna de las anteriores.
- B3. El término eficiencia usado en Auditoría Operacional hace alusión a:
- a. Rentabilidad de los productos.
 - b. Capacidad de la organización para minimizar costos para lograr los objetivos programados.
 - c. Medida del rendimiento de un proceso productivo.
 - d. a y c respectivamente.
 - e. Ninguna de las anteriores.
- B4. La finalidad de la Auditoría Operacional es:
- a. Agregar confiabilidad sobre la información financiera a través del dictamen.
 - b. Aumentar eficiencia para lo cual se dan recomendaciones que tiendan a incrementar los ingresos, reducir costos y simplificar operaciones.
 - c. Considerar que la información financiera es razonable debido a que las operaciones también son razonables.
 - d. Emitir un dictamen sobre eficiencia de las operaciones.
 - e. Ninguno de los anteriores.

B5. Evaluar qué tan efectivos son los procedimientos que utiliza un organización para obtener bienes y servicios a un costo final más bajo.

Este objetivo es de la función__

- a. Producción.
- b. Ventas.
- c. Compras.
- d. Finanzas.
- e. Ninguna de las anteriores.

PARTE "C" CASO 1.

A continuación se describirá el caso de un pequeño negocio establecido en la ciudad de Cali dedicado a la producción y venta de confecciones para dama.

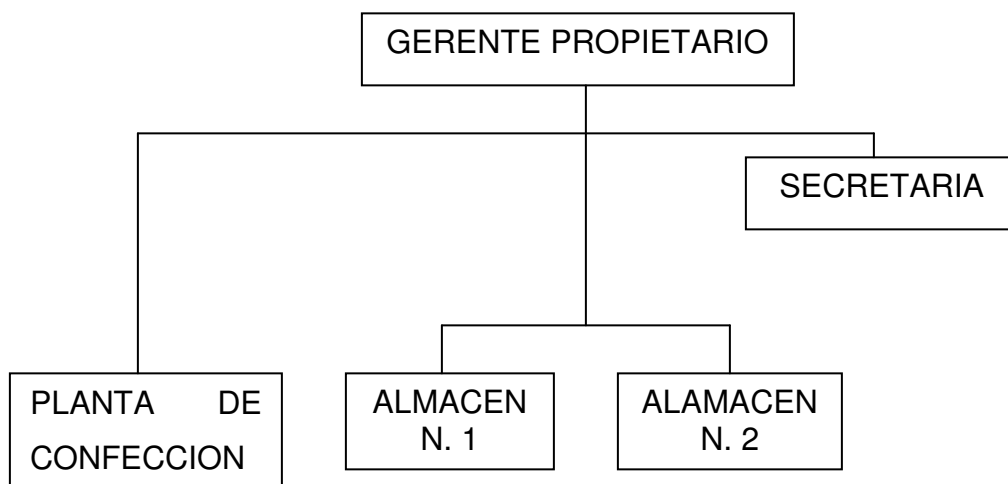
1. INFORMACIÓN GENERAL.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Confecciones "LA DAMA"
ACTIVIDAD DESARROLLADA:	Confección y comercialización de ropa exterior masculina y femenina.
NOMBRE DEL EMPRESARIO:	Jorge Ramírez.
SITUACION LEGAL:	Persona Jurídica.
TIEMPO DE EXISTENCIA DE LA EMPRESA:	Un año (1) y medio (1/2).

2. ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

La estructura orgánica no está definida, pues ello se deduce del esquema que se muestra como organigrama.

Organigrama



La empresa constituida por las tres (3) dependencias indicadas aquí, está instalada dentro de un mismo edificio lo cual es conveniente para efectos de la administración y control de la misma.

Laboran en ella veinticuatro personas (24) distribuidas así: Gerencia; dos (2) personas; planta de confecciones catorce (14) personas; Almacén No 1, cinco (5) personas y Almacén No 2, tres (3) personas.

3. PREDIAGNOSTICO.

Con el objeto de contribuir positivamente en las soluciones de los problemas de la empresa se hará un breve pre-diagnóstico de sus áreas funcionales para luego proponer algunas soluciones.

3.1. Gestión del empresario:

La gestión de la administración, finanzas, producción y ventas son ejercidas directamente por el propietario, quien además ejecuta raras operaciones dentro del proceso de diseño y producción.

Esta gestión se adelanta sin ningún tipo de manuales internos de procedimientos de control, reglamentos o mecanismos de delegación de funciones. Predomina el manejo empírico del propietario.

3.2. Área Contable-Financiera.

No existe organización de información contable, pues no hay registros sobre el movimiento financiero de la empresa. Por tanto no se tiene un Balance General, un Sistema de Cuentas ni un Estado de Pérdidas y Ganancias.

Dada la anterior situación no es posible tener los elementos de juicio necesarios que permitan un análisis para determinar los aspectos que inciden positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa, ni en identificar, clasificar y calcular los costos de las operaciones. Esto es mas grave, dada la situación de liquidez de la empresa.

3.3. Área de producción.

En esta actividad se observa que es urgente una organización en la planta, tanto en la plantación, la programación y el control de la producción, así como otros aspectos relacionados con el mantenimiento del equipo, la supervisión y la seguridad industrial.

La compra de materia prima se hace cada vez que llega visita de los representantes de las agencias distribuidoras y en cantidades que no corresponden a una producción planeada y programada. Inclusive los saldos de materia prima, no son utilizados .Y por el contrario se convierten en retales sin uso o son obsequiados indiscriminadamente.

Debe destacarse que no existe Inventario de Mercancías en la planta.

3.4. Área de Mercadeo.

Parece indudable que el negocio tiene una gran dinámica en las ventas, si nos atenemos al dato suministrado por la Secretaria el cual arroja una suma en ventas en los dos almacenes y en ventas de fábrica al por mayor en septiembre de 2____ de un millón ciento cincuenta y siete mil cien pesos (\$ 1'157.100.00); que tiene alrededor de treinta (30) clientes; que compran al por mayor más o menos seiscientos mil pesos (\$ 600. 000.00) mansuales y que con base en información del empresario, se calcula en un 18% las utilidades de las ventas de otros productos comprados al por mayor a otros fabricantes, aunque este negocio es en pequeño escala.

Tiene la ventaja la empresa de que todas sus ventas son al contado. Tanto los productos fabricados como los terminados en otras fábricas y vendidos aquí, tienen una demanda popular.

Los periodos de incremento en las ventas de la empresa pasan por diferentes etapas, tales como: Día de la Madre, Día del Padre, Día del amor y la amistad y la temporada de diciembre.

No existen planes de mercadeo, únicamente por venta directa en sus dos puntos de venta. No hay' otro canal de distribución.

3.5. Área de Personal.

No existe en la empresa ninguna técnica de selección de personal, tampoco de procedimientos de entrenamiento, evaluación, motivación, ni condiciones de bienestar social y mecanismos de seguridad.

No hay definición clara de las funciones del personal el empresario cree indispensable mantener un numero fijo de veintitrés (23} empleados y operarios sin importar las bajas temporadas de venta y/o de producción. Por ejemplo ha suministrado el dato de doscientos setenta y tres mil pesos (\$ 273.000.00) por pago de personal en el mes de septiembre de 1984, cifra que sumada a las prestaciones sociales correspondientes, asciende a trescientos setenta mil pesos (\$ 370.000.00) aproximadamente. No se vincula al personal mediante contrato de trabajo. No esta el personal afiliado al Seguro Social.

4. BUSQUEDA DE LA SOLUCION.

Con base en la información suministrada para cada área funcional de la empresa se requiere:

- a. Identificar los problemas.
- b. Detectar las posibles causas.
- c. Determinar el efecto que estos problemas tienen en las operaciones.
- d. Hacer las recomendaciones.
- e. Redactar el informe en el cual se indique cómo debe funcionar este pequeño negocio.