

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas.

Tema: Auditoría administrativa.

Subtema: Auditoría operacional en las organizaciones.

Autores:

Bra. Alejandra María Pérez Morales

Bra. Paulina María Pérez Morales

Tutor:

MSC. Freddy Fitoria Reyes

Managua, Febrero 2017.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración Docente .....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Generalidades de la auditoría operacional. ....	4
1.1. Origen y antecedentes de la auditoría operacional. ....	4
1.1.1. Orientación de la auditoría operacional. ....	5
1.2. Definición de auditoría operacional. ....	6
1.2.1. Enfoques básicos de la auditoría operacional. ....	8
1.2.1.1. Enfoque de organización. ....	8
1.2.1.2. Enfoque funcional. ....	8
1.2.2. Auditoría operacional como auditoría de las tres E (eficacia, eficiencia y economía).....	9
1.2.2.1. Eficacia. ....	10
1.2.2.1.1. Metas cuantitativas.....	11
1.2.2.1.2. Metas cualitativas.....	11
1.2.2.2. Eficiencia.....	11
1.2.2.3. Economía.....	12
1.3. Beneficios de la auditoría operacional.....	12
1.4. Objetivos y alcance de la auditoría operacional.....	13
1.4.1. Objetivos a corto plazo de la auditoría operacional. ....	14
1.4.2. Objetivos a mediano y largo plazo de la auditoría operacional.....	14
1.4.3. Alcance de la auditoría operacional.....	14
1.5. Necesidad de la auditoría operacional. ....	15
1.6. Importancia de la auditoría operacional. ....	16
1.7. Características de la auditoría operacional.....	17
1.8. Funciones de la auditoría operacional. ....	18

1.9. Etapas de la auditoría operacional.....	19
Capítulo II: Rol del auditor operacional dentro de las empresas.....	19
2.1. Definición del papel del auditor dentro de las empresas.....	20
2.1.1. Frecuencia de auditoría operacional dentro de las empresas.....	20
2.1.2. Grado de dificultad de la auditoría operacional.....	21
2.2. Características del auditor operacional.....	22
2.3. Funciones del auditor.....	23
2.4. Perfil del auditor.....	24
2.5. Grado de independencia del auditor.....	26
2.6. Tareas del auditor.....	27
2.7. Riesgos para el auditor.....	28
2.7.1. Gestión de riesgos.....	29
2.7.2. Determinación del riesgo en la auditoría.....	30
2.7.2.1. Riesgo inherente.....	30
2.7.2.2. Riesgo de control.....	31
2.7.2.3. Riesgo de detección.....	33
2.7.3. Evaluación de riesgos.....	33
Capítulo III: Normas y herramientas de la auditoría operacional.....	34
3.1. Normas de la auditoría operacional.....	34
3.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	38
3.3. Concepto de principios de la auditoría operacional.....	39
3.3.1. Clasificación de los principios de la auditoría operacional.....	40
3.3.1.1. Los principios relativos al sujeto auditor.....	41
3.3.1.2. Los principios relativos a la realización del trabajo de auditoría.....	42
3.3.1.3. Los principios relativos para la elaboración del informe de auditoría operacional.....	43
3.4. Técnicas, procedimientos y programas para una auditoría operacional.....	47
3.4.1. Tipos de técnicas.....	48
3.4.2. Procedimientos para una auditoría operacional.....	49
3.4.3. Programa de una auditoría operacional.....	49
3.4.3.1. Calendario de auditoría operacional.....	51

3.5. Medición de la auditoría operacional.....	51
Capítulo IV: El proceso de desarrollo de la auditoría operacional.....	52
4.1. Pasos para una auditoría operacional.....	53
4.1.1. Definición del propósito. ....	53
4.1.2. Familiarización.....	54
4.1.3. Estudios preliminares. ....	54
4.1.4. Desarrollo del programa. ....	55
4.1.5. Trabajo de campo.....	55
4.1.6. Formulación de un informe acerca de los hallazgos.....	55
4.1.7. Seguimiento.....	56
4.2. Etapas del proceso de auditoria.....	56
4.3. Necesidad de información en la auditoria operacional.....	58
4.3.1. Oportunidad de información. ....	58
4.3.2. Características de la información. ....	59
4.3.3. Obtención de evidencias para informe de auditoría operacional. ....	59
4.3.3.1. Evidencia Suficiente.....	61
4.3.3.2. Evidencia pertinente.....	61
4.3.3.3. Evidencia válida. ....	61
4.3.4. Papeles de trabajo.....	62
4.4. El informe de auditoría operacional.....	62
4.4.1. Aspectos básicos del informe. ....	63
4.4.2. Contenido del informe.....	63
4.4.3. Síntesis o informe. ....	65
4.4.4. Objetivos específicos del informe de auditoría operacional.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
4.4.5. Alcance del trabajo de auditoría operacional.....	65
4.4.6. Metodología de la auditoría operacional.....	66
4.4.7. Resultados de la auditoría operacional (hallazgos). ....	70
Conclusión .....	70
Bibliografía .....	
Anexo 1 .....	

Anexo 2.....

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a primeramente a Dios por guiarnos en nuestros estudios, por brindarnos sabiduría y fuerza para seguir adelante durante este largo proceso de nuestra formación universitaria.

A nuestra familia por el apoyo incondicional quienes por sus palabras de amor nos alentaban a seguir adelante, especialmente a nuestra madre Martha Patricia Morales Calero, por ser nuestra fuente de motivación e inspiración, quien nos animó siempre para que nos esforzáramos y lucháramos día a día por nuestros estudios; por siempre creer en nosotras, por brindarnos todo su apoyo y acompañarnos en todo momento.

A nuestros compañeros, amigos y docentes quienes sin esperar nada a cambio, compartieron sus conocimientos y enseñanzas con nosotras, quienes durante estos años estuvieron a nuestro lado apoyándonos para hacer realidad el sueño de culminar nuestra carrera profesional.

---

Br. Alejandra María Pérez Morales

---

Br. Paulina María Pérez Morales

## Agradecimiento

Agradecemos infinitamente a Dios por su amor, por habernos regalado el don de la vida, darnos la fortaleza, inteligencia y acompañarnos a lo largo de nuestro estudio universitario.

A nuestra familia por ayudarnos en todo momento, a nuestra madre Martha Patricia Morales Calero por impulsarnos siempre a terminar nuestra carrera, por su confianza y apoyo incondicional que permitió que llegáramos a este momento especial, brindándonos la oportunidad de estudiar y estar pendiente de cada paso de nuestras vidas tanto personal como profesional.

También a todas y cada una de las personas que son parte de nuestra vida y que de una u otra forma nos apoyaron en cada etapa de nuestros estudios y que queremos con todo el corazón.

Y para finalizar agradecemos a nuestros compañeros de clases y profesores ya que gracias a su compañerismo, amistad y apoyo han aportado un alto porcentaje a nuestras ganas de seguir adelante en nuestra carrera profesional.

---

Br. Alejandra María Pérez Morales

---

Br. Paulina María Pérez Morales

## Valoración Docente



## Resumen

En nuestra actualidad las organizaciones están trabajando cada vez en supervisar y evaluar de forma independiente todas las operaciones de una empresa, todo esto se realiza con el objetivo de determinar si se siguen las normas establecidas; si utilizan los recursos de forma eficaz y económica; y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

En el presente trabajo destacamos la relevancia de realizar periódicamente auditorías operacionales en la administración de las organizaciones, el cual nos conlleva a una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta: las generalidades de la auditoría operacional, el rol y las funciones de los auditores dentro de las empresas, normas y herramientas para llevar a cabo una auditoría operacional.

Debido a la gran importancia que tiene la auditoría operacional en las empresas, se procede a analizar y enumerar las normas, técnicas y herramientas usadas para determinar cómo han sido empleados los recursos dentro de las organizaciones de esta manera dar a conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo los cuales obstaculizan el crecimiento de la empresa y a la misma vez proponer soluciones adecuadas e implementarlas para obtener como resultado el alcance de los objetivos propuestos en la compañía.

Dicho trabajo estuvo enmarcado en un tipo de investigación documental, en donde se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos; específicamente de fuentes documentales como libros y sitios web.

## Introducción

La presente investigación comprende como tema de desarrollo la auditoría operacional que las organizaciones aplican con el fin de realizar un examen crítico, sistemático e imparcial sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de una entidad y de esta manera sugerir recomendaciones que mejoren la eficacia y competitividad de la empresa dentro del mercado global.

La auditoría es de suma importancia para aquellas empresas que desean mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad en las áreas examinadas y con deficiencias. Ya que esta auditoría identifica las áreas de reducción de Costos, y así mejorar los métodos operativos en la empresa.

Dicha investigación tiene como objetivo identificar la relevancia de la auditoría operacional en la administración de las organizaciones a través de sus principios y características; tomando en cuenta las normas y herramientas de una auditoría operacional.

Este trabajo abordará a través de capítulos las generalidades de la auditoría operacional dentro de las empresas, la importancia del rol del auditor, las normas y herramientas de la auditoría operacional y el proceso del desarrollo de la auditoría.

## **Justificación**

En la actualidad la administración de las organizaciones tanto públicas como privadas requieren de una evaluación o auditoría crítica que les permita detectar los problemas para luego proporcionar bases fundamentales para solucionarlos; siempre y cuando se tengan controles adecuados que permitan ejecutar el trabajo eficientemente para alcanzar las metas establecidas por la organización, y es así como nace la auditoría operacional.

Dado a que el presente trabajo está sujeto a una investigación documental, servirá de guía para todas aquellas personas involucradas en el control y supervisión de las operaciones dentro de una empresa, asimismo tiene un gran valor para la sociedad ya que a medida que las empresas mejoren sus procesos operativos brindaran un mejor servicio u ofrecerán mejores productos, según sea la naturaleza del negocio.

La metodología implementada para la elaboración del presente trabajo está basada en las normas APA sexta edición y el resultado del trabajo elaborado servirá como fuente de investigación para estudiantes de la carrera de administración de empresas, carreras afines, profesores y a todas las personas que consideren que nuestro trabajo les pueda ser de mucha utilidad.

## Objetivos

### General:

Analizar la relevancia de la auditoría operacional en la administración de las organizaciones a través de sus principios, etapas y características; analizando el rol y perfil de un auditor operacional dentro de las empresas tomando en cuenta las normas, herramientas y pasos de una auditoría operacional.

### Específicos:

1. Definir las generalidades de la auditoría operacional en la administración de las organizaciones.
2. Especificar el rol, funciones, perfil, tareas y riesgos que posee un auditor operacional dentro de las empresas.
3. Enumerar las normas, herramientas y técnicas de la auditoría operacional administrativa u operacional.
4. Explicar los pasos, alcance, metodología y resultados de una auditoría operacional en las organizaciones.

## **Capítulo I: Generalidades de la auditoría operacional.**

Una auditoría operacional es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Al término de una auditoría operacional, es común que la administración espere algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. Un ejemplo de una auditoría operacional es evaluar la eficiencia y precisión del procesamiento de una nómina en un sistema de cómputo recién instalado. Otro ejemplo, en donde se sentirían menos capacitados los contadores, sería en evaluar la eficiencia, precisión y satisfacción del cliente en la distribución de cartas y paquetes que hace una compañía como Federal Express. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 37)

### **1.1. Origen y antecedentes de la auditoría operacional.**

La realización de una auditoría operacional y los resultados informados se definen con menos facilidad que cualquiera de los otros dos tipos de auditoría. La eficiencia y la efectividad de las operaciones son más difíciles de evaluar objetivamente que el cumplimiento o presentación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados; y el establecer criterios para evaluar la información cuantificable en una auditoría operacional es un asunto sumamente subjetivo. En este sentido, la auditoría operacional se parece mucho más a la consultoría en administración que a lo que se considera generalmente como auditoría.

La auditoría operacional ha aumentado en importancia desde la década pasada. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 40).

La auditoría operativa consiste en determinar el control interno existente en una sociedad es el mejor que se puede conseguir para garantizar que las diferentes transacciones se están realizando de la forma más ventajosa posible. Se trata de analizar no la operación contable, sino todos los procedimientos relacionados con esta operación.

Este trabajo lo realizan tanto auditores internos como externos. Su objetivo principal es proporcionar eficiencia en la realización del negocio de la sociedad. (Arroyomolinos, 2015). Pág. 16

El término auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. (Morales, 2012, pág. 9).

Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos.

El origen de la auditoría proviene de quien demanda el servicio. El servicio de auditoría lo demanda cualquier persona física o moral que realiza alguna actividad económica. La auditoría le da certeza a esa persona física o moral sobre la forma y el estado que guarda el negocio. (Morales, 2012, pág. 24).

La auditoría operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. (Revollar, 2013) párr. 70-74

El término “operaciones” surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos.

La necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el país el establecimiento de la auditoría operativa con el propósito de co-activar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

### **1.1.1. Orientación de la auditoría operacional.**

En la auditoría operacional la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano. (Revollar, 2013) párr. 14-18

Al realizar una auditoría 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 prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.

Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

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

## **1.2. Definición de auditoría operacional.**

La auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar; si se tienen controles adecuados, si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia, y si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad. (Puerres, SN, págs. 3-4).

La denominada auditoría operacional u operativa consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. En pocas palabras la auditoría operativa es el proceso que tiende a

medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tendra a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 8)

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.

Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas. (Reyes Mota, 2010, pág. 2).

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

Se puede afirmar que esta auditoría es la que se encarga de promover y asegurar el mantenimiento de la alta eficiencia en las operaciones de negocio de la empresa, además de evaluar la calidad de sus operaciones.

La auditoría operacional sirve para hacer el análisis de una parte o de toda una organización para evaluar sus sistemas, sus controles y su desempeño, de acuerdo a los objetivos de su administración.

La auditoría operacional es diferente a la auditoría financiera, esta se centra en medir la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de una compañía para obtener una opinión independiente del auditor externo sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y también se obtiene un informe sobre las debilidades del control interno, limitado a informar los resultados de la revisión selectiva de la aplicación de los controles contables y operativos que se han revisado. (Asociados, 2013, pág. 53).



La auditoría operacional se centra en medir la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas revisadas que pueden ser las compras, la recepción y envío de mercadería, los canales de distribución, la cartera de clientes, el control y administración de los salarios, el control de los gastos operativos, etc.

Las auditorías operacionales normalmente son realizadas por los auditores internos de las compañías, o bien, pueden realizarse por consultores independientes, según las necesidades y los criterios que defina la administración y por el grado de especialidad requerida. Los principales usuarios de los informes de la auditoría operacional son los gerentes de las compañías, incluyendo el consejo de administración o los accionistas.

### **1.2.1. Enfoques básicos de la auditoría operacional.**

La auditoría operacional permite evaluar la calidad de las operaciones enfocando su examen, herramientas y metodología, a la contribución de una mayor eficiencia operativa y a la optimización en el uso de los recursos organizacionales. (Reyes Mota, 2010, pág. 2).

#### *1.2.1.1. Enfoque de organización.*

La aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando.

Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. (Revollar, 2013) Párr. 40.

Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

#### *1.2.1.2. Enfoque funcional.*

Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; preferencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general; dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan. (Revollar, 2013) pág. 41.

### **1.2.2. Auditoría operacional como auditoría de las tres E (eficacia, eficiencia y economía).**

Mientras virtualmente todas las auditorías de economía y eficiencia se planifican para ayudar a disminuir los costos o aumentar la producción. Los métodos para la ejecución de la labor varían. Esto es así, sea que la labor se ejecute en el sector público o en el privado, pues es el resultado de la naturaleza muy especial de los proyectos y el amplio rango de temas y áreas que puedan considerarse.

No obstante que los términos de economía y eficiencia están estrechamente ligados, frecuentemente se confunden. Se observan diferencias prácticas en la labor que se dirige hacia el uso económico de recursos en comparación con aquella que se dirige hacia el uso eficiente. Mientras los aspectos de eficiencia tienden a enfocarse alrededor de costos por unidad y la posibilidad de rebajar dichos costos, los aspectos de economía frecuentemente transan el costo agregado o total de un divisible en costos por unidades o si lo fuera no serviría a ningún propósito útil.

Si bien se pueden establecer diferencias entre los términos de economía y eficiencia, frecuentemente se los utiliza indistintamente debido a que ambos tienen a la obtención de suficiente información que permita determinar precios y comparar opciones de costos.

Respecto de la eficiencia, el concepto está a menudo vinculado con la productividad puesto que el trabajo podría ser orientado hacia el aumento de la producción en relación con la oportunidad de reducir costos en la adquisición de bienes y servicios y en menor medida, con la productividad. (A. Slosse, y otros, 2015) pág. 60

La auditoría ha evolucionado en las últimas décadas de tal forma que en la actualidad su primordial objetivo es la evaluación de las distintas operaciones de la empresa que

permita aumentar su grado de eficacia, eficiencia y economía; tales criterios son conocidos en la ciencia administrativa como las tres "E" de la gerencia. (Reyes Mota, 2010, pág. 8).

Estos criterios son los que maneja la auditoría operacional, con el alcance que trasciende los propósitos de la auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que antes de la ejecución de esta especialidad de la auditoría, el auditor tenga claro el significado de los términos eficacia, eficiencia y economía.

#### *1.2.2.1. Eficacia.*

Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecuencia de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto. (correlativa, 2016) párr. 4

También denominada efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados por la administración del negocio, de tal forma que las actividades, operaciones, proyectos, programas y gestiones, sean efectivas. (Reyes Mota, 2010, pág. 8).

La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Por principio no puede concebirse ningún ente sin propósitos, pues no tendría razón de ser.

El logro de los objetivos estratégicos es responsabilidad de la gerencia de la empresa, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos de la organización, fijando metas a alcanzar, las cuales podrán ser cuantitativas y cualitativas. (Reyes Mota, 2010, pág. 9).

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. (Yucra, 2012) párr. 13.

#### *1.2.2.1.1. Metas cuantitativas.*

Son aquellas que son medibles y cuantificables para un determinado periodo de tiempo, como por ejemplo el volumen de ventas para un determinado periodo de tiempo. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año. (Reyes Mota, 2010, pág. 9)

#### *1.2.2.1.2. Metas cualitativas.*

Son metas difíciles de cuantificar porque están influenciadas por la subjetividad, como por ejemplo: mejorar la atención a los clientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la calidad de la mercadería, etc. Este tipo de metas corresponde a los objetivos de los diferentes programas que deben desarrollar en la empresa y su medición presenta mayor dificultad, que de las metas cuantitativas. (Reyes Mota, 2010, pág. 9).

#### *1.2.2.2. Eficiencia.*

Es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posibles (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. (correlativa, 2016) párr. 5

La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación. (Reyes Mota, 2010, pág. 9).

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido. (Yucra, 2012) párr. 09-10

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño

de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

### 1.2.2.3. *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. (correlativa, 2016) Párr. 6

Economía desde el punto de vista de la auditoría operacional, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado. (Reyes Mota, 2010, pág. 10).

En auditoría operacional lo más económico es no gastar dinero, pero él no gastar impide alcanzar los objetivos y las metas deseadas para la organización, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos y metas optimizando el uso de los recursos disponibles.

La administración financiera, el control interno y la auditoría, tienen como piedra angular suministrar información razonable y oportuna acerca de los costos en el logro de los objetivos, metas y resultados deseados; o en el proceso para lograrlos, por lo tanto la economía de las operaciones en las empresas se expresa en términos monetarios.

## **1.3. Beneficios de la auditoria operacional**

A pesa de la dificultad de enumerar todas las ventajas que puedan derivarse de una auditoria operacional, la siguiente lista presenta una descripción bastante completa de lo que puede lograrse:

1. Identificación de objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aun no definidos;
2. Identificación de criterios para la medición del logro de objetivos organizacionales;
3. Evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas;

4. Evaluación del cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales.
5. Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial;
6. Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial;
7. Identificación de áreas críticas problemáticas y de las causas que las originan;
8. Identificación de áreas que contribuyen a un posible aumento de ganancias o ingresos y/o reducciones de costos;
9. Identificación de cursos alternativos de acción.

Están ventajas señalan con claridad que la auditoría operacional bien planificada y efectuada puede traducirse en resultados positivos. Dichas ventajas fácilmente exceden los costos de la labor, no obstante el hecho de que los costos de la auditoría puedan ser significativos. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 9)

#### **1.4. Objetivos y alcance de la auditoría operacional.**

El alcance de la auditoría deberá de cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno con respecto a la organización y calidad de ejecución que se tendrá en relación al desempeño de las responsabilidades que le fueron asignadas. (Morales, 2012, pág. 45).

El alcance también es conocido como objetivo. El objetivo de los procedimientos de auditoría es la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación le servirá al auditor de guía u orientación sistemática y ordenada para poder reunir elementos informativos que, al ser examinados, le proporcionarán bases para poder rendir su informe o emitir su opinión.

El alcance es de vital importancia desde la apertura de la auditoría, ya que esto especificará, el tiempo que durará la auditoría, la profundidad y la cantidad de personal requerido.

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa, poniendo énfasis en el grado de

efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros; mediante aplicación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas de problemas operacionales y explicar los síntomas adversos derivados de la ineficiente administración. (Reyes Mota, 2010, pág. 3).

En ese sentido, el objetivo de la auditoría operacional 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, evaluando si la función o actividad bajo examen, podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de sus objetivos es determinar si la producción o distribución de un departamento, cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los estados financieros.

#### **1.4.1. Objetivos a corto plazo de la auditoría operacional.**

Diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Este objetivo se logra al finalizar un trabajo de auditoría operacional. (SN, Universidad del Cauca, SN).

#### **1.4.2. Objetivos a mediano y largo plazo de la auditoría operacional.**

Lograr la prosperidad razonable de la empresa o entidad. La prosperidad razonable de una empresa pública de carácter mercantil se observará en la mejora de los beneficios económicos (rentabilidad) y en una entidad u organismo público (sin ánimo de lucro) en la mejora de la prestación del servicio a la comunidad (valor a cambio de dinero). (SN, Universidad del Cauca, SN).

#### **1.4.3. Alcance de la auditoría operacional.**

El alcance de la auditoría operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. (SN, Universidad del Cauca, SN).

Esta ilimitación y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría operacional específica, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Generalmente es un trabajo interdisciplinario, pero normalmente su conducción o dirección debe confiarse a contadores públicos, por su estructuración profesional en auditoría.

### **1.5. Necesidad de la auditoría operacional.**

La auditoría operativa es opcional, por ello es la necesidad de hacer una auditoría teniendo en cuenta los siguientes factores: (SN, tuguiacontable, 2012) párr. 16-19.

Por competencia; para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoría más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y así hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

Por alta dirección empresarial; teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

La auditoría operativa es en particular aplicable a programas gubernamentales en los cuales no es posible evaluar la eficacia de los programas en términos de utilidades; tienen que evaluarse midiendo elementos tales como el número de familias reubicadas, el número de individuos rehabilitados y la medida del mejoramiento de las condiciones ambientales. Además de los de los auditores internos y gubernamentales, los despachos



contables efectúan auditorías operacionales para clientes a través de sus departamentos de servicios de consultoría.

### **1.6. Importancia de la auditoría operacional.**

La importancia de la auditoría operacional se sustenta en que mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. (José, 2008) Párr. 17

Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. El análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa.

La auditoría operativa es importante dado que es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Algunas de las circunstancias que indican la necesidad de realizar una auditoría operacional, las cuales los administradores de entidades y los auditores internos deben tomar en cuenta, son las siguientes: (Reyes Mota, 2010, pág. 7).

1. La necesidad de evaluar el desarrollo y funcionamiento de un proceso implementado en la empresa, el cual debe efectuarse de manera periódica.
2. Cuando se presentan indicadores o alarmas de ineficiencia y se desconocen las causas.
3. Para prevenir ineficiencias y promover el desarrollo de la empresa.
4. Para anticipar cambios de procesos según lo requiere el mercado de la empresa o su sector industrial.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría Operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta. (Revollar, 2013) Párr. 62.

### **1.7. Características de la auditoría operacional.**

El objetivo de la auditoría operacional es probar el sistema de medición y evaluación de la gerencia en cuanto a efectividad y eficiencia.

El alcance de la auditoría operacional es variable y puede aplicarse a toda la organización o solamente a algunas de sus reparticiones, actividades o sectores. La auditoría operacional de una organización en su totalidad no es frecuente.

Respecto al periodo de tiempo a ser auditado, la auditoría operacional podría fijar su alcance en un periodo que se extienda en varios años o tan corto que comprenda solo algunas semanas. Esta característica de la auditoría operacional ha hecho que algunos profesionales describan la disciplina como una “auditoría de alcance variable”. (A. Slosse, y otros, 2015).

Según (Basaes, et al, 2014), las características de la auditoría operacional son las siguientes:

1. Ayudar a reformular los objetivos y políticas de la organización.
2. Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
3. Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
4. Puede practicarse en forma parcial, considerando una o más áreas específicas en forma periódica y rotativa.
5. Debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
6. Debe ser preparada, por el auditor operativo, teniendo en cuenta la administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
7. No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

## **1.8. Funciones de la auditoría operacional.**

Entra las principales funciones de la auditoría operacional tenemos las siguientes: (Reyes Mota, 2010, pág. 5).

1. Determinar el cumplimiento, en su ámbito de acción, de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.
2. Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la empresa para controlar su grado de cumplimiento.
3. Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la organización y operación de la empresa.
4. Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
5. Preparar, con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.
6. Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
7. Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
8. Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la auditoría.
9. Atender todas aquellas labores concernientes a la auditoría que le sean encomendadas.
10. Participar en la elaboración del plan de trabajo anual de la auditoría.
11. Asesorar a otros departamentos y a las demás áreas de la auditoría, en materia de su competencia y de legalidad.
12. Preparar el informe anual de labores de la auditoría interna.
13. Realizar el seguimiento de recomendaciones y solicitudes de información que emita la auditoría interna.

## 1.9. Etapas de la auditoría operacional.

Según (Basaes, Godoy, Reitano, Rojas Gaete, & Rossel Ortega, 2014, pág. 6), las etapas de la auditoría operacional son las siguientes:

1. Planificación:
  - 1.1. Planificación estratégica: esta etapa tiene como objetivo determinar el enfoque de auditoría a emplear y como resultado el memorando de planificación.
  - 1.2. Planificación detallada: esta etapa tiene como objetivo seleccionar los procedimientos a ejecutar, obteniendo como resultado el programa de trabajo.
2. Ejecución: en esta etapa se produce la reunión de los elementos de juicio válidos y suficientes a través de procedimientos planificados en la etapa anterior y cualquier otro procedimiento que se considere oportuno, cuya finalidad es probar la razonabilidad de las afirmaciones para llegar a la formación de un juicio, obteniendo evidencias documentadas en los papeles de trabajo.
3. Conclusión: en esta etapa se emite un juicio basado en la evidencia de auditoría obtenida durante la ejecución. El resultado es el informe del auditor que se traduce en la carta con recomendaciones en el caso de la auditoría operativa.

### **Capítulo II: Rol del auditor operacional dentro de las empresas.**

El auditor desempeña una actividad profesional mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados. En el desarrollo de esta actividad adquiere responsabilidad no solo con la dirección de la sociedad auditada, sino también con todos aquellos terceros que puedan hacer uso del informe de auditoría emitido.

Debido a la importancia de la responsabilidad del auditor ante terceros, las corporaciones profesionales de todos los Estados han optado por definir unas normas de auditoría que regulen las actuaciones profesionales del auditor. (A. Slosse, y otros, 2015) Pág. 11

## **2.1. Definición del papel del auditor dentro de las empresas.**

El auditor es aquella persona que lleva a cabo una auditoría, capacitado con conocimientos necesarios para evaluar la eficacia de una empresa a la vez de poseer una ética profesional y una responsabilidad hacia los clientes y colegas con el fin de prestarle un mejor servicio en el campo en que se desempeña e integridad de la información de los métodos empleados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información. (Jara Neira , 2013) Párr. 1-3

El auditor debe revisar los sistemas establecidos para asegurarse del cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos, leyes y reglamentos que pueden tener de impacto significativo en las operaciones e informes y deben determinar si la organización cumple con ellos.

Así mismos son responsables de determinar si los sistemas son adecuados y efectivos y si las actividades auditadas están cumpliendo con los requerimientos apropiados. También deben revisar las operaciones o programas para cerciorarse si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones o programas se llevan a cabo como se planearon.

### **2.1.1. Frecuencia de auditoría operacional dentro de las empresas.**

Una auditoría operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen. (Revollar, 2013) párr. 63-64.

En el caso de existir carencia de políticas o la no-comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles

administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoría operativa.

El auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, las cuales influyen por ejemplo: el historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

### **2.1.2. Grado de dificultad de la auditoría operacional.**

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. (Revollar, 2013) Párr. 27-30

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.

## 2.2. Características del auditor operacional.

Los auditores para el ejercicio de sus funciones deberán ser: profesionales en la materia auditen; independientes a la organización que auditan, entendemos por independientes cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad, porque esto les permite ser imparciales en sus juicios. Los auditores podrán ser miembros de un despacho o de una firma de consultoría que se dedique o especialice en llevar a cabo dicho servicio. (Morales, 2012, pág. 37).

En su mayoría el servicio de auditoría es ofrecido por un grupo de auditores que están presididos por un director de auditoría, quien deberá verificar el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría que le hayan sido asignadas al grupo; también deberá de estar investido de la autoridad suficiente con el propósito de promover la independencia del grupo y asegurar el margen de cobertura que tendrá la misma, verificando que la organización adopte las medidas instauradas como producto de esta auditoría. (Morales, 2012, pág. 38).

El auditor siempre deberá de ver el alcance de la revisión, y para esto es preciso que tenga en cuenta hasta los más mínimos detalles y aspectos que lo integran. El auditor deberá ser más eficiente en sus resultados, es decir, tendrá que ampliar el alcance de sus revisiones, y mejorar sus características y calificaciones personales y profesionales; también deberá identificar áreas y aspectos relevantes que merezcan su intervención propiciando una sana relación humana y de interacción con los auditados en la búsqueda de soluciones conjuntas.

El auditor no deberá de concentrarse únicamente en la revisión de una actividad determinada, su intervención será más productiva si cubre varias actividades interrelacionadas. Con este enfoque podrá analizar el ciclo de la función y la eficiencia con que ésta es administrada y operada.

El auditor deberá tener un enfoque sinérgico, esto es, que el análisis y evaluación de la forma deberán estar relacionados e interconectados con todos los elementos o factores que llevarán a cabo la consecución de un objetivo o fin determinado; lo anterior

consiste hacer sinergia entre ellos para tener la colaboración de un equipo; esto significa hacer más con menos.

Otra de las características necesarias en un auditor es el enfoque rentable que debe tener respecto a la organización. Esto se traduce en la identificación y evaluación de los mecanismos y apoyos para los tipos de acción que servirán para incrementar y mejorar la marcha o los rendimientos de una organización particular sin importar si esta es lucrativa o no.

A su vez un auditor deberá tener un enfoque relacionado con sus metas y objetivos, esto es que toda meta u objetivo deberá de estar claramente identificado, para ello es preciso definir y precisar hacia donde se quiere llegar disponiendo de los recursos con los que se cuenta.

Esto origina una evaluación de resultados la cual se podrá llevar a cabo a través de un juicio completo sobre la efectividad que se está logrando en relación con la ejecución de una función sujeta a revisión. (Morales, 2012, pág. 39).

Durante el proceso de auditoría el auditor deberá optimizar la eficiencia y al examinar documentos deberá hablar con individuos u observar las actividades que realizan. Se deberá cuestionar aspectos tales como: ¿Qué es lo correcto?, ¿Qué tan responsable se determinó la decisión?, ¿Qué tan válidos son los resultados alcanzados?, ¿Qué más se pudo haber hecho?

Por otro lado el profesional no debe distorsionar la situación actual ni deberá tomar una actitud excesivamente optimista, en la medida de lo posible tendrá que tener un enfoque realista.

### **2.3. Funciones del auditor.**

El auditor es un profesional que debería ceñirse, en todo momento, a códigos de ética y de conducta.



1. Identificar áreas de mejora. El auditor debe recoger datos e información relevante de todos los departamentos de la organización para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre su funcionamiento. A partir de los métodos, políticas, procesos, etc. instalados en la empresa, se trata de proponer oportunidades de mejora y mecanismos de control para corregir posibles ineficiencias en el sistema.
2. Priorizar acciones de optimización. Dado que su principal objetivo es la mejora de la productividad en los procesos internos de la empresa, el auditor, con la Dirección General y el CFO (Dirección Financiera) como máximo responsable, impulsa acciones para optimizar la actividad en busca de un producto o servicio competitivo y eficiente (en cuanto al uso de recursos, incluidas también las personas y el tiempo disponible).
3. Establecer políticas y procedimientos. Estas acciones deben encuadrarse en un marco regulado dentro de la organización. Esto conlleva establecer procedimientos, protocolos o políticas internas, dentro de la normativa y legalidad vigente del país, bajo un criterio objetivo, a la vez que aprobado por la Dirección General o Financiera.
4. Implementar y evaluar. El auditor, bajo la supervisión y responsabilidad directa de la dirección general o financiera, supervisa la implementación de estas políticas y procedimientos. De este modo, identifica, en un proceso de evaluación y de mejora continua, los posibles errores y malas prácticas, para actualizar y renovar acciones de mejora.
5. Dotar de visión. El auditor, una vez evaluados los resultados de las políticas, procedimientos y acciones propuestas por él mismo, facilita a la Dirección alternativas de futuro factibles para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

#### **2.4. Perfil del auditor.**

En respuesta a la creciente demanda para la ejecución de las auditorías operacionales y las necesidades del mercado, algunos auditores independientes han desarrollado

capacidad y destrezas para ejecutarlas. Su labor complementa la capacidad vigente de la auditoría interna o, en algunos casos, los auditores independientes efectúan un programa amplio y exclusivo de auditoría operativa. La participación de los auditores externos es un acontecimiento lógico dada su experiencia en el desarrollo de la tecnología de la auditoría y la disponibilidad en firmas en una amplia gama de pericias técnicas en sectores especializados. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 583).

Es el auditor quien, a través de su opinión, determina si la función, actividad o área bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Para lo cual es de vital importancia que previamente a la formulación de dicha opinión, el auditor tome un acabado conocimiento respecto de cuáles son los objetivos perseguidos, como harán de lograrse y como se determinaran los resultados. (Basaes et al., 2014, págs. 20-22).

Para lo cual realizará un examen detallado de transacciones, las cuales serán seleccionadas en base al criterio del auditor y experiencia del mismo.

Asimismo, deberá contar con un adecuado entrenamiento, el cual le permitirá detectar los síntomas que le adviertan la existencia de problemas.

El contador Jaime Wolinsky, especialista en consultoría y capacitación, sugiere que el profesional que lleve a cabo la tarea, cuente con un determinado perfil, el cual se detalla a continuación:

1. Título profesional en ciencias económicas: Contador Público, Licenciado en Administración o Licencia en Económica. Deben poseer amplios conocimientos en auditoría, operativa o integral.
2. Conocimiento de normas legales: es importante que el auditor tome conocimiento de las normas legales en las que deberá encuadrar su labor.
3. Conocimiento de normas profesionales: su labor se debe ajustar a las normas que rigen su profesión.
4. Experiencia en el manejo de temas operativos y de gestión
5. Capacidad para dirigir equipos interdisciplinarios: debe conocer el alcance de otras especialidades, de forma de poder recurrir al profesional o técnico adecuado.
6. Conocimiento del contexto y amplitud de criterio: debe tratar los temas con una visión global y no sujetarse a reglas muy rígidas.

7. Capacidad para planear y administrar las tareas de auditoría: de forma tal que pueda cumplir con sus objetivos en tiempo y forma, lo cual ayuda para presentar adecuadamente su informe. Debe tener capacidad de ajustarse a la actual y real necesidad.
8. Condiciones personales del auditor: creatividad, espíritu de observación, sentido común, manejo global de cada situación, capacidad de análisis lógico entre otras.

El auditor, además de contar con las características antes mencionadas, debe realizar su trabajo personalmente como la haría un gerente; en caso que el objeto sujeto a auditoría requiera de conocimientos específicos de otras disciplinas puede pedir colaboración a los profesionales o técnicos que crea conveniente. Debe realizar su trabajo pensando que es el verdadero dueño de la empresa a la cual está auditando.

De esta forma, el auditor antes de recomendar un cambio o criticar una operación, debe preguntarse qué haría si el negocio fuese realmente suyo.

Por lo mencionado anteriormente podemos decir que el rol del auditor interno es cumplir la función de ser un asesor de la dirección superior, apoyando a la conducción del ente para el cumplimiento de sus objetivos.

## **2.5. Grado de independencia del auditor.**

La importancia de la independencia y objetividad de un auditor no pueden ser exageradas. Él debe sentirse libre por poner de manifiesto cualquiera de las conclusiones que sean justificadas. Para que el auditor Operativo obtenga la máxima independencia de llevar a cabo sus revisiones deberá estar situado dentro de la organización de tal modo que pueda informar al nivel real más práctico de la empresa. (Revollar, 2013) Párr. 65-69

Su efectividad se verá disminuida en aquellas áreas de las cuales la responsabilidad operacional es de los funcionarios a cargo del auditor.

Es importante que el auditor operativo proceda con cuidado desarrollando su programa lento y firmemente para así poder evitar serios obstáculos; el desarrollo debe ser gradual y construido sobre la experiencia adquirida.

Para el personal operativo sin historial es difícil distinguir entre el trabajo del auditor interno de operaciones y el del auditor independiente, se aclara que ambos utilizan técnicas similares para aprobar, comprobar la fiabilidad de los registros y la adecuación de los controles protectores. El auditor es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público sobre la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y a los resultados financieros de operaciones de un período específico.

Los auditores internos de operaciones son responsables ante la dirección general de la adecuación y efectividad del sistema de control en toda la organización; se ocupan de los registros financieros y su trabajo está dirigido generalmente hacia la manera en la que estos sirven a la dirección para tener operaciones con beneficios.

## **2.6. Tareas del auditor.**

El auditor operativo cumple una función protagónica en el control de la gestión de una organización, ya que: (Basaes et al., 2014, págs. 22-23)

1. Abarca todas las áreas de la organización; incluyendo la dirección superior, ya que en caso contrario podrían existir errores en la información, que no se tomen en cuenta aspectos fundamentales o se produzcan errores en la toma de decisiones.
2. Tiene un conocimiento acabado de los objetivos, metas y políticas del ente. Previamente a su labor debe obtener de la dirección superior la información básica para poder evaluar las actividades.
3. La relación con los sectores auditados debe ser continua y fluida. Es indispensable un permanente intercambio de información, por parte de la auditoría con lo que respecta al asesoramiento en el cumplimiento de normas o requisitos formales y por parte de los sectores auditados procurar enviar a la auditoría interna información periódica que contribuya a las actividades de control.

4. Su contacto con las autoridades tendrá que ser permanente. Esto permite mantenerse actualizado en el desarrollo de las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En caso contrario la auditoría perdería objetividad.
5. Analiza presupuestos, costos, proyectos y resultados esperados contra resultados obtenidos.
6. Recopila la información necesaria para el control. Se refiere a todos los antecedentes sobre el objeto de la organización sujeto a control como metas, presupuestos, organigramas, manuales de procedimiento, vinculada con la actividad del ente, tanto nacional como internacional.

## **2.7. Riesgos para el auditor.**

La naturaleza y nivel del riesgo de la auditoría influye sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planificados. En la planificación se seleccionan fuentes de satisfacción de auditoría en relación a la naturaleza o nivel de los riesgos.

Esta decisión también debe tomar en cuenta las consideraciones prácticas de la relación costo/beneficio y la disponibilidad y facilidad para obtener evidencia de auditoría.

En la planificación detallada se determinan los factores de riesgo presentes en cada componente. Los procedimientos de auditoría deben estar relacionados con esos factores puesto que deben orientarse a detectar los errores o irregularidades que ellos representan. (A. Slosse, y otros, 2015) pág. 49

El riesgo es la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, pueden no representar un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. (Cartaya, pág. 30).

Actualmente el auditor fundamenta sus opiniones en base a los datos brindados por el sistema de gestión, éste fue diseñado para optimizar el procesamiento de las operaciones administrativas de la empresa y no para procurar un mejor control y audibilidad de las transacciones y su registro. (Basaes al et., 2014, págs. 23-24)

Los auditores conocen que en los ambientes computarizados hay facilidades mayores que en los ambientes convencionales para preparar la información de acuerdo a la conveniencia del usuario (falseada por quienes la preparan).

Uno de los riesgos asociados con la utilización del computador, desde el punto de vista del auditor que va a emitir su opinión sobre las cifras de un estado financiero, es que la información que le sirve de base puede estar contaminada.

El auditor, entonces, debe estar alerta sobre la fragilidad de la información residente en los medios de almacenamiento digitales y la posibilidad latente de ser alterada sin dejar rastros con la finalidad de ser adecuada a las necesidades del momento.

Muchos profesionales han tomado la política de utilizar productos de software para automatizar reportes y listados a partir de los datos administrados por los aplicativos de gestión (grabados en archivos digitalizados) para realizar sus trabajos de auditoría.

Como mencionamos anteriormente, los sistemas informáticos utilizados por las empresas en la actualidad, son de suma importancia ya que se han convertido en un verdadero activo para las mismas. Esto implica que el rol del auditor interno debe ser proteger a los sistemas informáticos del ente.

### **2.7.1. Gestión de riesgos.**

La Gestión de riesgo supone identificar la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en desastre o fracasos. (Cartaya, pág. 31)

El riesgo en la auditoria significa que el auditor acepta cierto nivel de incertidumbre al realizar la auditoria. El auditor reconoce, por ejemplo que existe incertidumbre sobre la competencia de las evidencias, incertidumbre sobre la presentación de los estados financieros con imparcialidad cuando se concluye la auditoria.

Un buen auditor reconoce que los riesgos existen y los enfrenta de manera adecuada. La mayoría de los riesgos que enfrentan los auditores son difíciles de medir y requieren atención para responder a ellos de forma adecuada. Por ejemplo, supongamos que el auditor determina que la industria del cliente está sufriendo cambios tecnológicos significativos que afectan tanto al cliente como a los clientes del mismo. Este cambio puede afectar la obsolescencia del inventario del cliente, la capacidad de cobro de cuentas por cobrar o quizás incluso la capacidad de supervivencia del negocio del cliente. El responder a estos riesgos de manera adecuada es decisivo para lograr una auditoría de alta calidad. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 269)

Supone evaluar la vulnerabilidad de las amenazas o peligros, por separado, y predecir los efectos si se juntan, o sea, la probabilidad de que ocurra un desastre.

### **2.7.2. Determinación del riesgo en la auditoría.**

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe. (SN, Tipos de riesgo de auditoría, 2012)

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

El riesgo en la auditoría, significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando la información financiera, administrativa, operacional o de gestión está elaborada en forma errónea de una manera importante.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

#### *2.7.2.1. Riesgo inherente.*

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. (SN, Tipos de riesgo de auditoría, 2012).

Tal y como se manifestó en el capítulo 7, el riesgo inherente es una medida de la evaluación que hace que el auditor de la probabilidad que exista errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura de control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. Si el auditor llega a la conclusión que existe una alta probabilidad de errores, al ignorar los controles internos, el auditor llegaría a la conclusión que el riesgo inherente es alto. Los controles internos se ignoran al establecer el riesgo inherente porque se consideran en forma separada en el modelo de riesgo de auditoría, como riesgo de control. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 269).

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

#### *2.7.2.2. Riesgo de control.*

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno. (SN, Tipos de riesgo de auditoría, 2012).

Un riesgo de control es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean



prevenidos o detectados por la estructura de control interno del cliente. El riesgo de control presenta una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno del cliente para prevenir o detectar errores y la intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel inferior al máximo (100%) como parte del plan de auditoría. Por ejemplo supongamos que el auditor lleva a la conclusión que una estructura de control interno es por completo ineficiente para evitar o prevenir errores. Esa es la conclusión probable para inventario y almacén en la figura 8.5 (B). El auditor por lo tanto asignaría un alto factor de riesgo, quizás del 100%, al riesgo de control. Cuanto más eficaz sea la estructura de control interno, menor será el factor de riesgo que podría asignarse al riesgo de control.

Al igual que con el riesgo inherente, la relación entre el riesgo de control y el de detección planeada es inverso, en tanto que la relación entre el riesgo de control y las evidencias sustantivas es directa. Por ejemplo, si el auditor llega a la conclusión que los controles internos son eficaces, el riesgo de detección planeada puede aumentarse y por lo tanto pueden disminuir las evidencias. El auditor puede aumentar el riesgo de detección planeada cuando los controles son eficaces porque una estructura de control interna eficaz reduce la probabilidad de errores en los estados financieros.

Antes de que los auditores fijen el riesgo de control inferior al 100%, deben hacer tres cosas: conocer plenamente la estructura de control interna del cliente, evaluar cuan bien debe funcionar con base en ese conocimiento y poner a prueba la eficacia de los controles internos. La primera de estas es el requisito de conocimiento que se relaciona con todas las auditorías, las últimas dos son los pasos de evaluación del riesgo de control que se requieren cuando el auditor evalúa el riesgo de control por abajo del máximo. (A. Arens & K. Loebbecke, 2015, págs. 269-270)

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

### *2.7.2.3. Riesgo de detección.*

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. (SN, Tipos de riesgo de auditoría, 2012).

La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

### **2.7.3. Evaluación de riesgos.**

El auditor deberá de considerar aquellos eventos o circunstancias externas o internas como cambios en principios de contabilidad, reformas legales, lanzamientos de nuevos productos, cambios de personal y cualquier cambio que se dé en la organización, ya que éstos podrían traer consigo riesgos por lo que la administración de la entidad deberá estar preparada para afrontarlos. (Morales, 2012, pág. 62).

Por lo anterior el auditor evaluará cuáles serán los procedimientos que ayudarán a identificar, administrar, analizar riesgo, como medir su impacto en la información financiera. La toma de decisiones de negocios, es de suma importancia analizar las consecuencias ya que pueden cambiar de alguna manera sustancial la situación de la entidad.

### **Capítulo III: Normas y herramientas de la auditoría operacional.**

Estas normas son distintas de los procedimientos de auditoría. Los procedimientos de auditoría son técnicas o actuaciones de revisión e inspección aplicables a partidos, transacciones o hechos relativos a los estados financieros sujetos a examen. A través de estos procedimientos el auditor obtiene la evidencia suficiente para fundamentar su opinión de auditoría. Sin embargo, las normas de auditoría son los requisitos mínimos que debe cumplir el auditor en el desempeño de su actuación profesional para expresar una opinión técnica responsable. (Arroyomolinos, 2015)

#### **3.1. Normas de la auditoría operacional.**

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

El auditor dentro del desarrollo de su profesión debe conocer la empresa a la cual está revisando, ya que puede estar sujeta a diferentes tipos de normas.

La auditoría operacional o de gestión deberá desarrollarse con apego a las normas generales relacionadas con el trabajo de auditoría que incluye las NAGUN ( Las normas de auditoría gubernamental de Nicaragua) versión 2.20 a la 2.90; adicionalmente se incorporan normas específicas a la auditoría operacional o de gestión, las que están orientadas a establecer los principales criterios técnicos, considerando las siguientes fases del trabajo: (Republica, 2008, pág. 48).

Estudio y planeación: La planeación deberá definir los objetivos específicos de la auditoría operacional así como establecer el alcance y la metodología para lograr dichos objetivos de manera al terminar el examen.

La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente. (Camacho, págs. 9-17).

La planificación de la auditoría debe permitir un adecuado desarrollo del resto de las etapas del examen, facilitando su administración y una utilización eficiente de los recursos humanos y materiales involucrados.

El auditor puede modificar el alcance y la metodología cuando en el desarrollo del mismo se encuentre con circunstancias no previstas o elementos desconocidos, y cuando los resultados del trabajo indiquen la necesidad de hacer variaciones a lo previamente establecido.

Comprensión y evaluación de los controles internos: el auditor deberá obtener una comprensión de los controles internos administrativos importantes sobre los objetivos específicos de la auditoría operacional y revisar su funcionamiento con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y consecuentemente identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieren un mayor alcance de las pruebas a efectuar. (Republica, 2008, págs. 51-53)

Los controles internos administrativos, en su estructura completa incluyen los componentes integrados del control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo de la entidad, programa, área o actividad a evaluar.

Personal competente debe supervisar sistemáticamente y oportunamente el trabajo realizado por los profesionales que conformen el equipo de auditoría.

La supervisión incluye dirigir los esfuerzos del equipo de auditoría hacia la consecución de los objetivos de auditoría. Se debe proporcionar orientación sobre la ejecución del examen y el logro de los objetivos de auditoría, para garantizar razonablemente que el personal entienda en forma clara el trabajo a realizar, porque se va a realizar y que se espera lograr.

La supervisión del trabajo de evaluación puede variar dependiendo de la importancia del trabajo o de la experiencia del personal.

Debe obtenerse una comprensión del control interno con relación a los objetivos del examen.

El control interno es un proceso implementado por la dirección y todo el personal, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable para el logro de objetivos institucionales.

Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar los hallazgos y conclusiones del auditor gubernamental.

El trabajo del auditor consiste en obtener y examinar evidencia para arribar a conclusiones e informar sobre los objetivos del examen. La evidencia obtenida en el desarrollo del examen debe sustentar los atributos de los hallazgos de auditoría a saber: condición, criterio, causa y efecto.

El auditor que realiza la auditoría, deberán obtener evidencia suficiente, competente y pertinente para fundamentar razonablemente el cumplimiento de los objetivos del trabajo, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría operacional o de gestión. (Republica, 2008, pág. 56).

El informe de auditoría operacional debe:

1. Ser oportuno, completo, veraz, objetivo y conveniente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos tratados.
2. Indicar los antecedentes, los objetivos y el objeto del examen, el alcance y la metodología empleada.
3. Señalar que el auditor realizo la auditoría de acuerdo con las normas de auditoría.
4. Exponer los hallazgos significativos, conclusiones con sus recomendaciones.
5. El auditor debe emitir una conclusión respecto al cumplimiento de los objetivos de auditoría y sobre los resultados alcanzados como producto del examen. Cuando corresponda, se pronunciara sobre la gestión negligente o deficiente.

Examen detallado de áreas críticas: Es la fase más extensa de la auditoría operacional. Tiene como propósitos documentar la evaluación de las potenciales áreas

críticas identificadas en el estudio y planeación de la auditoría. (Republica, 2008, págs. 57-58)

Informe y comunicación de resultados: El auditor deberá prepara un informe para comunicar los resultados de la auditoría operacional a la administración de la entidad y otros usuarios relacionados. El informe debe incluir un resumen ejecutivo y el informe de auditoría.

Existirán tres tipos de normas:

1. Normas técnicas de carácter general: Determinar las condiciones que deben reunir los auditores de cuentas, regulan los auditores de cuenta, regulando las siguientes cuestiones:
  1. Regulación de los criterios que deben seguir los auditores en el desarrollo de su actividad, a fin de garantizar su independencia, integridad y objetividad.
  2. Secreto profesional
  3. Remuneraciones
  4. Formación y experiencia minina
  5. Sistemas de control que debe establecer todo auditor a fin de garantizar el cumplimiento de las normas de auditoría en el desarrollo de actividad profesional.
2. Normas técnicas sobre la ejecución del trabajo: Regulan el conjunto de técnicas de investigación e inspección aplicables a partidas, transacciones o hechos relativos a documentos contables sujetos a examen, mediante los cuales el auditor fundamenta su opinión responsable e independiente, haciendo referencia a:
  1. Trabajos necesarios para conocer los sistemas de control interno de la sociedad auditada, cuya evaluación servirá de base para determinar la amplitud de las pruebas de auditoría a desarrollar.
  2. Planificación y programación de los trabajos.
  3. Ejecución de los trabajos, incluyendo los métodos y pruebas adecuados para obtener evidencia.

4. Contenido, custodia y otros principios relativos a la documentación justificativa del trabajo del trabajo realizado.
  5. Revisión por el auditor de sus propios trabajos.
3. Normas técnicas sobre preparación de informes: Regulan los principios relativos a la elaboración y presentación del informe de auditoría, estableciendo la extensión y el contenido de los diferentes tipos informes así como los criterios que fundamenten el modelo de informe a utilizar en cada caso (Arroyomolinos, 2015)

### **3.2. Normas de auditoria generalmente aceptadas.**

Las normas de auditoria son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoria de los estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo es la competencia e independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las directrices más amplias disponibles son las 10 normas de auditoria generalmente aceptadas (NAGA). Fueron elaborados por el AICPA en 1947 y han permanecido iguales a salvo algunos cambios mínimos. Estas normas no son lo suficientemente específicas para proporcionar algunas guías significativas para los profesionales, pero si representan un marco de referencia en base al cual el AICPA puede proporcionar interpretaciones.

#### Normas generales

1. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
2. En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.
3. Debe tenerse el cuidado profesional en el desempeño de la auditoria y en la preparación del informe. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 19)

#### Normas para el trabajo

1. El trabajo ha de ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.

2. Debe entenderse en forma suficiente la estructura de control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que han de realizarse.
3. Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a los estados financieros que se están auditando.

#### Normas de información

1. El informe debe manifestarse si los estados financieros se presentan en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. En el informe se han de identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado consistentemente dichos principios en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas en los estados financieros han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.
4. El informe debe contener una opinión de los estados financieros, considerados en su conjunto, o alguna indicación en el sentido de que no puede manifestarse una opinión. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si procede, y del grado de responsabilidad que asume el auditor. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 20).

### **3.3. Concepto de principios de la auditoría operacional.**

Los principios que rigen cualquier actividad hacen referencia a determinados fundamentos básicos que deben respetarse, de forma que su incumplimiento en el desarrollo de la actividad en cuestión puede degradar los resultados de la misma. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 4).



En este sentido, se consideran principios de auditoría “las ideas fundamentales que rigen en el desarrollo de la práctica auditora”.

Las normas derivan de los principios generales y son reglas a las que deben ajustarse las conductas y las actividades.

De acuerdo con el concepto anterior, serán normas de auditoría las reglas que deben seguirse para el desarrollo de los principios de auditoría.

Las normas derivadas de cada principio dependen de las condiciones de tiempo y lugar. La determinación de estas normas para los órganos de control externo del sector público, es el objetivo de este texto.

### **3.3.1. Clasificación de los principios de la auditoría operacional.**

Existe un consenso generalizado en el ámbito internacional al establecer la siguiente clasificación de los principios de auditoría: (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 5)

Los principios relativos al sujeto auditor son:

1. Formación técnica y capacidad profesional.
2. Independencia.
3. Diligencia profesional.
4. Responsabilidad.
5. Secreto profesional.

Los principios relativos a la realización de auditoría son:

1. Planificación.
2. Supervisión.
3. Control interno.
4. Evidencia.
5. Revisión del cumplimiento legal.
6. Importancia relativa.
7. Riesgo en la auditoría.

Los principios para la elaboración de informes.

1. Presentación en forma debida.
2. Entrega a los destinatarios.
3. Adecuada preparación.
4. Contenido mínimo del informe.
5. Publicidad.

#### *3.3.1.1. Los principios relativos al sujeto auditor.*

Los principios relativos al sujeto auditor son de naturaleza personal y afectan a la competencia profesional del auditor y su equipo, a la independencia de los órganos de control y de los auditores, a la diligencia profesional de los auditores y al alcance de su responsabilidad. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 6).

1. Formación técnica y capacidad profesional: La auditoría deberá ser realizada por personas con formación técnica y capacidad profesional adecuadas.
  2. Independencia: Durante su actuación profesional tanto los órganos de control externo como los auditores mantendrán una actitud independiente y una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa.
  3. Diligencia profesional: La ejecución de los trabajos y la emisión de los informes se llevarán a cabo con el debido cuidado profesional.
  4. Responsabilidad: El auditor deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas y será responsable de su informe con las limitaciones al alcance expresadas, en su caso, en el mismo.
  5. Secreto profesional: Los auditores deberán mantener y garantizar la confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de sus actuaciones.
- (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 8)

### 3.3.1.2. *Los principios relativos a la realización del trabajo de auditoría.*

Cuando se efectúen auditorías siguiendo los principios recomendados para la realización de estos trabajos, se tendrá la garantía de que los auditores aplican procedimientos que les permitirán, en circunstancias dadas, alcanzar los objetivos de auditoría. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 10)

El cumplimiento de los principios señalados proporcionará pruebas suficientes y válidas para apoyar razonablemente las opiniones, juicios y conclusiones, respecto a los objetivos de auditoría.

1. Planificación: El auditor deberá planificar su trabajo con el fin de identificar los objetivos de la auditoría a realizar y de determinar el método para alcanzarlos de forma económica, eficiente y eficaz.
2. Supervisión: La supervisión del trabajo realizado por todos y cada uno de los miembros del equipo es esencial para asegurarse el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y el mantenimiento de la calidad del trabajo.
3. Control interno: El auditor, para determinar la naturaleza y la extensión de la auditoría a efectuar, deberá estudiar y valorar el control interno existente.
4. Evidencia: Para fundamentar sus opiniones y conclusiones, el auditor deberá obtener evidencia suficiente, pertinente y válida, mediante la realización y evaluación de las distintas pruebas de auditoría que se consideren necesarias.
5. Revisión del cumplimiento legal: Deberá revisarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
6. Importancia relativa y riesgos en la auditoría: El auditor deberá considerar la importancia relativa y el riesgo en la auditoría cuando planifica, selecciona la metodología, determina los sondeos a efectuar y los procedimientos a aplicar, especialmente cuando decide introducir una salvedad sobre un punto dado.

### 3.3.1.3. *Los principios relativos para la elaboración del informe de auditoría operacional.*

Los informes son esenciales para la auditoría u otro proceso de certificación porque informan a los usuarios sobre lo que hizo el auditor y las conclusiones a las que llegó. Desde el punto de vista del usuario, se considera que el informe es el producto del proceso de certificación.

Las normas profesionales requieren que se emita un informe siempre que un despacho de CP este asociado con estados financieros. Existe esta asociación, por ejemplo, si un despacho de CP ayuda a un cliente a preparar dichos estados financieros pero no realiza una auditoría. En ese caso, sería adecuado un informe de recopilación o análisis, pero obviamente no un informe de auditoría. Este es adecuado solo cuando se lleva a cabo una auditoría.

Los despachos de CP emiten una amplia variedad de informes de auditoría u otros informes de certificación, dependiendo de las circunstancias. Existen cuatro categorías principales de informes de certificación los cuales se muestran en la tabla 3.1. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 37)

**Tabla 3.1: Principales categorías de informe de auditoría**

Tipo de Informe	Ejemplo	Fuente del informe con
Informe de auditoría basado en una auditoría de estados financieros históricos preparado de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Informe de auditoría de la auditoría de los estados financieros de General Mills.	Normas de auditoría
Informe especial de auditoría basado en auditorías de algunas cuentas, procedimientos de auditoría convenidos o en una base de contabilidad diferente de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Informe especial de auditoría sobre el balance final de inventario de Ron's Shoe Store.	Normas de auditoría.
Informe de certificación basado en el cumplimiento de un contrato de certificación.	Informe de certificación de los estados financieros proyectados de General Mills.	Normas de certificación.
Informe basado en la realización de un análisis.	Informe de análisis de los estados financieros trimestrales de Ron's Shoe Store.	Normas de servicios de contabilidad.

Tabla 3.1 Fuente (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 38)

La profesión reconoce la necesidad de la uniformidad en los informes como un medio para evitar confusiones. Los usuarios tendrían mucha dificultad al interpretar el significado del informe de un auditor si cada uno fuese creación original. Por lo tanto, en las normas profesionales se han definido y enumerado los tipos de informe de auditoría que deberían incluirse en los estados financieros. La redacción de los informes de auditoría es uniforme, pero existen diferentes informes apropiados para diferentes circunstancias.

El informe de auditoría es el último paso en todo proceso de auditoría. La razón para estudiarla ahora y no después, es permitir que se tenga una referencia de diferentes informes de auditoría como recopilación de evidencia para usarla a lo largo del texto. Después de que entienda la forma y contenido del producto final de la auditoría, le serán más claros los conceptos de recopilación de evidencia. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015, pág. 39).

Existe una diversidad de informes específicos derivados de la actuación de los órganos de auditoría, en los que predominarán según los casos los aspectos de regularidad legal o financiera, o los aspectos conectados con el análisis de la eficacia, eficiencia y economía, y a los que se aplicarán las normas atendiendo en cada caso a la naturaleza de la auditoría, y ponderando debidamente los aspectos objeto de análisis. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 19).

Los informes de auditoría financiera se refieren a cuentas o hechos sobre cuya regularidad, financiera y/o legal, se pronuncia el órgano auditor, incorporando al informe una opinión o conclusión con significado, contenido y modalidades muy concretos, razón por la cual son objeto de una regulación también concreta en las normas de auditoría.

Por el contrario, los informes de auditoría operativa se pronuncian sobre la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos. Las conclusiones de estos informes se refieren a hechos muy diversos, y no pueden concretarse de igual forma que en la auditoría financiera. Esta misma diversidad se encuentra en los informes específicos que sobre aspectos concretos puede llevar a cabo un órgano auditor, como los de evaluación de control interno, o los dictámenes de tipo consultivo o de asesoramiento.

Los principios y normas que se incluyen no pretenden abordar de forma exhaustiva la diversidad de informes que pueden presentarse, que plantean problemas y situaciones cuya solución concreta tendrá que arbitrar el auditor, sino ofrecer unas grandes líneas que sirvan de orientación y marco de referencia.

1. Presentación en forma debida: Las actuaciones de los órganos de control externo darán lugar a informes por escrito, que presenten la información de acuerdo con los requisitos de claridad, concisión, objetividad, ponderación y adecuado fundamento o soporte.

2. Entrega a los destinatarios: Los informes se entregarán en tiempo oportuno a los destinatarios que establezca la normativa legal, que, en principio, son los respectivos Parlamentos o Plenos.
3. Adecuada preparación: Los informes deberán prepararse, como regla general, de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas, adaptadas a la realidad del sector público y al contenido de las presentes normas. Asimismo, será conveniente recabar de los responsables de las entidades auditoras manifestaciones por escrito relativas a aspectos significativos del trabajo de auditoría realizado.
4. Contenido mínimo del informe: El informe deberá recoger, como contenido mínimo, el título, la identificación de las personas, entidades u órganos auditados y la de aquéllos a los que va dirigido, una descripción clara de las razones de la fiscalización, sus objetivos, alcance y norma de auditoría aplicadas, comentarios sobre cuestiones e incidencias relevantes, la opinión o conclusión, las recomendaciones, en su caso, la fecha y la firma del emisor del informe.
5. Publicidad: Los informes se publicarán de acuerdo con la normativa aplicable a cada órgano de control externo.

El tipo de informe más común de auditoría es el informe de auditoría sin salvedades. Se utiliza en más del 90% de todos los informes de auditoría. Este informe normal sin salvedades se utiliza cuando se han cumplido las siguientes condiciones:

1. Todos los estados, balance general, estado de resultados, estados de utilidades retenidas y estado de flujos de efectivo se incluyen en los estados financieros.
2. Se han seguido las tres normas generales en todos los aspectos del contrato.
3. Se han reunido suficiente evidencia y el auditor ha cumplido el compromiso de tal forma que le permite concluir con las tres normas de trabajo.
4. Los estados financieros se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Ello también significa que se han incluido las declaraciones, revelaciones, adecuadas en las notas a los estados financieros y otras partes de los estados financieros.

5. No existe circunstancias que requieran la adición de un párrafo explicativo o modificación en la redacción del informe.

Los auditores utilizan un proceso bien definido para decidir sobre el informe de auditoría adecuado en determinadas circunstancias. Existe cuatro pasos en el proceso:

1. Determinar si existe cualquier condición que requiera una desviación de un informe normal sin salvedades. Los auditores identifican estas condiciones cuando realizan la auditoría e incluyen información sobre cualquier condición en los papeles de trabajo como puntos de debate para informes de auditoría. Si no existe una de estas condiciones, lo que ocurre en la gran mayoría de todas las auditorías, el auditor emite un informe de auditoría normal sin salvedades.
2. Decidir sobre la importancia de cada condición; Cuando existe una condición que requiere una desviación de una opinión normal sin salvedades, el auditor evalúa el efecto potencial sobre los estados financieros. Para las desviaciones de los principios de contabilidad generalmente aceptados o restricciones de alcance, el auditor debe decidir entre lo poco importante, lo importante y lo sumamente importante. (A. Arens & k. Loebbecke, 2015) pág. 60

### **3.4. Técnicas, procedimientos y programas para una auditoría operacional.**



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. (Wainstein, págs. 16-19)

En consecuencia, no es la técnica misma lo 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.

#### **3.4.1. Tipos de técnicas.**

1. Estudio General: Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación y/o empresa, que puedan ser significativos en sus calidad de información para el auditor.
2. Entrevista: Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema. Se deben planificar las entrevistas a efectuar y así aprovechar más el tiempo. El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.
3. Correlación con información conexas: cada vez que el auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la información de un juicio, deberá relacionarla con la información conexas 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.
4. Confirmación: Es para tener la confirmación de la 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.

5. 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. (Wainstein, pág. 21)

### **3.4.2. Procedimientos para una auditoría operacional.**

Son el conjunto de técnicas aplicables a una operación o actividad determinada, para determinar si de hecho existe un problema o una situación que afecta la eficacia, economía o eficiencia (Hallazgo de Auditoría Operacional- HAO) y de ser así, el camino a seguir para establecer su causa y efecto, que conduzcan a identificar la solución pertinente. (SN, Universidad del Cauca, SN)

El auditor para formar su juicio aplica diferentes técnicas para recopilar información o evidencias válidas. Al conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias se las denomina procedimientos de auditoría. (Basaes al et., 2014, pág. 18)

Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los procedimientos y técnicas de la auditoría.

El programa de auditoría es un excelente elemento de control de avance del equipo de auditores.

### **3.4.3. Programa de una auditoría operacional.**

Es un documento que prepara el auditor operacional en el cual plasma las instrucciones detalladas para la recuperación total de evidencias de un área evaluada o de toda la auditoría, que incluye los procesos de auditoría, pruebas de auditoría, tamaños de la muestra a evaluar y oportunidad de las pruebas. (Reyes Mota, 2010, pág. 10).

Es planificar el trabajo general, además se debe hacer una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse. (Basaes al et., 2014, pág. 19).

El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán.

Los programas de auditoría operacional describen específicamente como se debe llevar a cabo la ejecución de una auditoría. Contienen la relación ordenada de forma secuencial y lógica de las diferentes actividades para desarrollar los procedimientos. Los programas de auditoría tienen suma importancia pues son los medios que relacionan los objetivos propuestos para una auditoría específica con la ejecución real del trabajo. (SN, Universidad del Cauca, SN)

Generalmente los programas de auditoría presentan inicialmente una relación directa con los motivos y objetivos de la auditoría respectiva e identifican la información que debe reunirse y los pasos más importantes para la evaluación ya sea de la eficacia, economía o de la eficiencia.

Es necesario destacar que los programas de trabajo deben conducir a desarrollar las evidencias que se obtengan, de tal forma que se puedan formular recomendaciones válidas y pertinentes, producto esencial de la auditoría operacional. Por lo tanto los programas de auditoría deben planificarse con el máximo cuidado profesional, pero sin llegar a una rigidez absoluta, pues en auditoría operacional se requiere mantener una actitud mental despierta y amplia que permita cambiar de rumbo en la ejecución de un programa cuando las circunstancias así lo aconsejen. Esto último no quiere decir que la flexibilidad de un programa llegue al extremo de justificar una planificación inadecuada.

En la elaboración de cada programa deberá tenerse en cuenta:

1. La asignación de tareas concretas a los componentes de cada equipo. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 12)

2. El desglose del programa en función de los objetivos marcados, habida cuenta de la evaluación previa del control interno y de los sistemas operativos del ente auditado.
3. La previsión de la colaboración que se espera del organismo auditado y la posible participación de expertos o auditores externos.
4. La revisión sucesiva del programa y, en su caso, su variación a medida que avanza el trabajo de auditoría.

#### *3.4.3.1. Calendario de auditoría operacional.*

Se deberá estimar el tiempo necesario para realizar las distintas fases de la auditoría, a fin de asegurar el cumplimiento del calendario previsto. (SN, sidicom.gva.es, SN, pág. 12).

La estimación del tiempo debe incluir un desglose por categorías del personal del equipo auditor.

La realización de la estimación del tiempo de trabajo es imprescindible, incluso aceptando la posibilidad de imprevistos que obliguen a rehacer las previsiones iniciales.

### **3.5. Medición de la auditoría operacional.**

El examen y evaluación en una auditoría 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. (Revollar, 2013) párr. 22-26.

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. (Basaes, Godoy, Reitano, Rojas Gaete, & Rossel Ortega, 2014, pág. 41)

#### **Capítulo IV: El proceso de desarrollo de la auditoría operacional.**

La secuencia de pasos que implica llevar a cabo una auditoría puede variar según diferentes circunstancias. No obstante ello, usualmente se verifican tres etapas esenciales: planificación, ejecución y conclusión. Estas tres implican que la auditoría es un proceso secuencial con un punto de partida y otra terminación. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 35)

#### **4.1. Pasos para una auditoría operacional.**

En muchos aspectos, el trabajo del auditor al efectuar una auditoría operacional es similar al de una auditoría de estados financieros, pero existen algunas diferencias significativas. Los pasos a seguir pueden enunciarse en los términos siguientes: (SN, tuguacontable, 2012).

La secuencia de pasos que implica llevar a cabo una auditoría puede variar según diferentes circunstancias. No obstante ello, usualmente se verifican tres etapas esenciales: planificación, ejecución y conclusión.

Estas tres etapas implican que la auditoría es un proceso secuencial con un punto de partida y otro de terminación. En el caso de las auditorías recurrentes (exámenes efectuados por un mismo profesional durante varios ejercicios) se verifica una estrecha relación entre la finalización de una auditoría y el inicio de la auditoría del periodo siguiente: la terminación de la auditoría en un año naturalmente conduce y proporciona el ingreso a la etapa de planificación de la auditoría del año próximo, ya que el conocimiento obtenido de la auditoría de cada año se acumula y es aprovechado por las auditorías siguientes.

También sucede que los límites de cada etapa no son tajantes ni excluyentes. Si bien la etapa de planificación pretende establecer todos los procedimientos de auditoría que se aplicaran durante el examen, los resultados de las pruebas de cumplimiento, por ejemplo, pueden hacer necesario la modificación de la planificación efectuada, cambiando el alcance o la naturaleza de las pruebas. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 35).

##### **4.1.1. Definición del propósito.**

El extenso y amplio de una auditoría operacional incluye por lo regular, la intención de valorar el desempeño de una organización, una función o un conjunto de actividades en lo particular. Este extenso enunciado, tiene que expandirse para especificar de manera precisa el alcance de la auditoría y la naturaleza del informe. Los auditores tienen que determinar qué políticas y procedimientos en lo específico van a evaluarse y cómo se relacionan con los objetivos específicos de la organización. (SN, tuguiacountable, 2012)

#### **4.1.2. Familiarización.**

Antes de iniciar una auditoría operacional, los auditores tienen que obtener un conocimiento integral de los objetivos, de la estructura organizacional y de las características operativas de la entidad que se está auditando. Este proceso de familiarización puede empezar por un estudio de las actas constitutivas organizaciones, de las actas constitutivas organizacionales, de los enunciados de las funciones y responsabilidades asignadas, de las políticas y lineamientos administrativos y de las políticas y procedimientos operativos. (SN, tuguiacountable, 2012).

En resumen, los auditores intentan familiarizarse con el mayor grado de detalle posible con la función que se está desempeñando, en particular desde el punto de vista de la responsabilidad y el control administrativos. El nivel de conocimiento que logre el auditor respecto a la organización, se documenta con cuestionarios, diagramas de flujo, y narraciones por escrito.

#### **4.1.3. Estudios preliminares.**

Las conclusiones preliminares de los auditores acerca de los aspectos críticos de las operaciones y áreas problemáticas potenciales se resumen como el estudio preliminar de los auditores. Este sirve de guía para el desarrollo del programa de auditoría. (SN, tuguiacountable, 2012)

#### **4.1.4. Desarrollo del programa.**

El programa de la auditoría operacional se hace a la medida del compromiso particular, contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y el grado de dificultad del trabajo de auditoría, se asignará el personal al compromiso y se programará el trabajo. (SN, tuguiacountable, 2012)

#### **4.1.5. Trabajo de campo.**

La etapa de trabajo de campo implica ejecutar el programa de auditoría operacional. Los auditores seleccionan los rubros que se van a revisar para determinar la suficiencia de los procedimientos y que también se siguen. (SN, tuguiacountable, 2012).

El análisis es otra parte importante del trabajo de campo. El desempeño real de la organización se compara con diversos criterios como presupuestos, metas de productividad o el desempeño de unidades similares. Este análisis ofrece una base para las recomendaciones que formulan los auditores con relación al mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la economía.

A lo largo del trabajo de campo, los auditores documentaran la planeación, las evidencias recabadas, el análisis, la interpretación y los hallazgos en sus documentos de trabajo. Los documentos de trabajos de auditoría deben sustentarse por sí solo y respaldar el informe de los auditores.

#### **4.1.6. Formulación de un informe acerca de los hallazgos.**



Al momento de la conclusión final de la auditoría, los auditores deben de resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos fundamentales de la auditoría. El informe se incluirá mejoramientos sugeridos en las políticas y procedimientos operacionales de la entidad auditada, y una lista de las situaciones en las que el cumplimiento con las políticas y procedimiento existentes no es el adecuado. (SN, tuguiacountable, 2012).

Una vez terminado en el informe acerca de los hallazgos, se deberá hacer los arreglos necesarios para realizar una reunión final con el objetivo de revisar los hallazgos junto con todas las personas involucradas en las operaciones auditadas.

#### **4.1.7. Seguimiento.**

La etapa final en el trabajo de una auditoría operacional es la acción de seguimiento a fin de asegurar cualesquiera deficiencias que se haya revelado en el informe de auditoría sea corregida. Esta responsabilidad de seguimiento puede asignársele a una organización de línea o equipo, pero a menudo se considera que es responsabilidad del equipo de auditoría. (SN, tuguiacountable, 2012).

## **4.2. Etapas del proceso de auditoria**

Las etapas del proceso de auditoria pueden sintetizarse de acuerdo con el siguiente detalle:

Etapa	Objetivo	Resultado
Planificación	Predeterminar procedimientos	Memorando de planificación y programas de trabajo.
Ejecución	Obtener elementos de juicio, a través de la aplicación de los procedimientos planificados.	Evidencias documentadas en papeles de trabajo
Conclusión	Emitir un juicio basado en la evidencia de auditoria obtenida en la etapa de ejecución.	Informe del auditor

En general se puede afirmar que los objetivos primordiales de cada una de las etapas en las que ha sido dividido el proceso de auditoria son los siguientes:

1. Planificación: el objetivo último de esta etapa es la determinación del enfoque de auditoria a aplicar y sus consecuencia inmediata, la selección de los procedimientos particulares a ejecutar. Esto se verá reflejado en un memorando de planificación que documenta las consideraciones analizadas durante toda la etapa, como asimismo los respectivos programas detallados de trabajo que indican de qué forma, en que momento y con que alcance se ejecutaran los procedimientos seleccionados.
2. Ejecución: Su finalidad será la de cumplimentar los procedimientos planificados para obtener elementos de juicios válidos y suficientes para sustentar una opinión. Todos esos elementos de juicio se traducirán en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencian el examen realizado. El de destacar que en esta etapa no solo se realizaran los procedimientos previstos en la etapa de planificación, sino también todas aquellas pruebas alternativas

que deban efectuarse reemplazando o complementando a las originalmente planificadas, ya sea por dificultades propias de la empresa, de los sistemas, del resultado de los procedimientos realizados o por eficiencia en el examen.

3. Conclusión: en esta etapa se evalúan todas las evidencias obtenidas durante la etapa de ejecución que deben permitir formar un juicio o una opinión sobre la razonabilidad de los estados contables, emitiendo el respectivo informe del auditor.

Habiendo definido en forma global los objetivos de cada una de las etapas que integran el proceso de auditoría, seguidamente se analizarán las características principales de cada una de ellas. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 35)

### **4.3. Necesidad de información en la auditoría operacional**

Todo trabajo de auditoría operacional se ha de basar en la obtención de información objetiva y suficiente con la que efectuar los análisis y pruebas considerados necesarios por el auditor para la formación de una opinión acorde con los principios que rigen su práctica profesional. (López I. d., 1986, pág. 647).

#### **4.3.1. 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. (Revollar, 2013) párr. 31-33.

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:

1. Reducir los costos.
2. Incrementar los ingresos.
3. Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de la política afecta adversamente el organismo.
4. Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
5. Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

#### **4.3.2. Características de la información.**

Dinámica, al cambiar a lo largo del tiempo, de forma que una apreciación considerada hoy como razonable pueda quedar invalida en un futuro próximo. (López I. d., 1986, pág. 647).

Prospectiva, por referirse, en gran medida, a acontecimientos futuros sobre cuyo acontecer no existe una certeza absoluta.

Interrelacionada, por existir fenómenos que únicamente pueden ser explicados por la acción combinada de un número variable de factores que incluso pueden influir de forma variable a lo largo del tiempo.

Relativa, pues su significado depende muchas veces del contexto en que se ha generado.

En ocasiones cualitativa, por no ser susceptible de reducirse a cifras o de valorarse mediante escalas.

En ocasiones subjetivas, en cuanto a la fuente de procedencia y al modo de interpretarla.

#### **4.3.3. Obtención de evidencias para informe de auditoría operacional.**

Se deberán valorar los sistemas y procedimientos establecidos que sirvan de apoyo para que el ente auditado realice sus actividades de forma eficaz, eficiente y económica. Para dicha valoración es importante asegurarse de que el control interno analiza: (SN, sidicom.gva.es, SN, págs. 14-16).

1. El plan de organización.
2. Los procedimientos adoptados para la consecución de los objetivos.
3. Que los recursos se utilicen conforme a las políticas previstas y no sean despilfarrados.

“Para fundamentar sus opiniones y conclusiones, el auditor deberá obtener evidencia suficiente, pertinente y válida, mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias”.

Los hechos, conclusiones y recomendaciones recogidos en una auditoría deberán basarse en pruebas. Según cual sea la fuente de su obtención, la evidencia puede obtenerse de pruebas materiales, documentales, testimoniales y analíticas.

Las pruebas materiales se obtienen de la inspección o de la observación directa de las personas, de los activos tangibles y de los acontecimientos. Las pruebas materiales deberán documentarse en forma de memorándums, fotografías, gráficos, mapas o muestras reales.

Las pruebas documentales consisten en informaciones materializadas en soportes tales como cartas, contratos, registros contables y facturas. Pueden ser tanto informaciones producidas y mantenidas por terceros y en poder del organismo auditado, como informaciones producidas y mantenidas por éste último.

Las pruebas testimoniales consisten en información obtenida de otras personas a través de las respuestas dadas a preguntas del auditor. Estas respuestas pueden suministrar información que no se poseía o corroborar pruebas ya obtenidas. Las evidencias testimoniales deberán ser refrendadas por otras evidencias, y ser evaluadas atendiendo el origen del testimonio.

Las pruebas analíticas son estimaciones, comparaciones, razonamientos y análisis efectuados a partir de informaciones disponibles.

Las evidencias documentales y materiales tienen preferencia sobre las analíticas y testimoniales. Dado que en pocas ocasiones se puede tener certeza absoluta sobre la

validez de la información, el auditor, para tener una base razonable en que apoyar su dictamen o evaluación, precisa que la evidencia sea suficiente, pertinente y válida.

#### *4.3.3.1. Evidencia Suficiente.*

El término suficiente se refiere a la cuantificación de la evidencia obtenida. Es la presencia de un número suficiente de elementos de prueba convincentes, que permitan apoyar las constataciones y recomendaciones de los auditores.

La valoración de la suficiencia del número de elementos de prueba depende del juicio del auditor, que podrá utilizar métodos estadísticos para esta valoración.

#### *4.3.3.2. Evidencia pertinente.*

El concepto de evidencia pertinente se refiere a su relevancia y razonabilidad. Consiste en la apreciación de la relación entre la evidencia y su uso.

En este sentido, las informaciones utilizadas para aprobar o desaprobar un dato son pertinentes si tienen una relación lógica y sensible con ese dato, mientras que las informaciones que no posean tal característica, no deberán utilizarse como elementos de prueba.

#### *4.3.3.3. Evidencia válida.*

Al hablar de validez de la evidencia, nos referimos a su autenticidad. Significa que los elementos de prueba deben ser fiables. Si existieran dudas acerca de la validez o fiabilidad de las pruebas, los auditores deberán obtener nuevas pruebas, o indicar el estado de cosas en su informe.

Hay una serie de presunciones que permiten juzgar la validez de los elementos de prueba, como las siguientes:

1. Los elementos de prueba obtenidos de una fuente independiente son más fiables que los obtenidos en el organismo auditado.
2. Los elementos de prueba recogidos en el marco de un buen sistema de control interno son más fiables que los recogidos en un sistema de control interno insatisfactorio.
3. Los elementos de prueba derivados de un examen, una observación, una estimación y una inspección física son más fiables que los obtenidos indirectamente.
4. Los documentos originales son más fiables que las copias.
5. Los testimonios obtenidos libremente tienen mayor credibilidad que los obtenidos bajo condiciones de compromiso.

#### **4.3.4. Papeles de trabajo.**

Un último aspecto de las pruebas de auditoría se refiere a los papeles de trabajo y a la conservación de los mismos.

Los papeles de trabajo son documentos que contienen los elementos de prueba soportes de las constataciones, conclusiones y juicios del auditor. Incluyen el conjunto de las evidencias preparadas u obtenidas por el auditor durante la auditoría y son el nexo entre el trabajo de campo y el informe.

Las organizaciones de auditoría deberán establecer procedimientos que garanticen la protección y conservación de las hojas de trabajo durante el tiempo necesario. Los papeles de trabajo, junto a la copia de toda la documentación utilizada en la planificación y a las conclusiones, constituirán el expediente de la auditoría, que deberá ser archivado.

#### **4.4. El informe de auditoría operacional.**

Este documento supone la culminación de la actuación profesional y es el portador de la opinión del auditor hacia las partes interesadas en su trabajo. Por tanto, debe cumplir los requisitos de objetividad, razonabilidad, relevancia, etc.

#### **4.4.1. Aspectos básicos del informe.**

El auditor operacional debe ir comunicando los resultados de su examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría. Igualmente, al final del trabajo el auditor debe tener una conferencia, un ciclo de conferencias con los funcionarios principalmente responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados de su examen.

Adicionalmente si hubiera hallazgos que puedan dar lugar a determinar responsabilidades, se deberán efectuar las notificaciones preliminares a cada funcionario o ex funcionario relacionado cumpliendo las garantías del debido proceso.

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

Asimismo, la comunicación oficial de los resultados debe incluir los puntos de vista de los funcionarios de la empresa o entidad, cuando sean diferentes o contrarios al criterio del auditor. La presentación equitativa de los distintos puntos de vista contribuye notablemente a aumentar la posibilidad de que las recomendaciones sean acogidas y aceptadas.

El auditor operacional debe tener en cuenta al redactar los resultados del trabajo, los principios para redacción del informe y si es el caso consultar bibliografía al respecto, para asegurarse de la adecuada presentación de informe final. (Reyes Mota, 2010, pág. 8)

#### **4.4.2. Contenido del informe.**



En la elaboración del informe el auditor deberá tener en cuenta la Norma NAGUN 4.30, en los aspectos relacionados con el informe sobre los resultados de una auditoría operacional.

El informe de auditoría operacional debe contener:

1. Los objetivos específicos de la auditoría operacional en forma detallada para un cabal entendimiento del enfoque por parte de los usuarios y los antecedentes que dieron lugar a la realización de trabajo de auditoría.
2. El alcance del trabajo realizado, señalando la profundidad y cobertura de la evaluación realizada para cumplir los objetivos de la auditoría. En la medida de los posibles, se debe establecer la relación existente entre la muestra revisada y el universo de operaciones ejecutadas por la entidad, identificar las dependencias evaluadas, la ubicación geográfica y el periodo examinado. También se debe incluir una referencia a las limitaciones de información o el alcance del trabajo, cuando esta situación se presente.
3. La metodología de la auditoría, explica claramente las técnicas empleadas para obtener y analizar la evidencia entregada por la administración y otra que sea necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría. Se describirán las técnicas de comparación utilizadas, los criterios e indicadores empleados y cuando se haya aplicado el muestreo, explicar la forma en que se diseñó la muestra y las razones para su selección. Debe señalarse que el examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental de Nicaragua (NAGUN).

El informe de auditoría operacional debe desarrollar y exponer:

1. Los hallazgos significativos que tengan relación con los objetivos de la auditoría. Incluirán información suficiente, competente y relevante de los hallazgos para facilitar la comprensión del informe por parte de los usuarios. También insertara la información sobre los antecedentes de cada hallazgo significativo para una mejor comprensión por parte de los usuarios directos y otros lectores.
2. Las conclusiones producto de inferencias lógicas basadas en la información desarrollada en los hallazgos. La calidad de las conclusiones dependerá de lo

persuasiva que resulte la evidencia que sustente los hallazgos y lo convincente de la lógica utilizada para formularlas individualmente.

3. Las recomendaciones permiten eliminar las causas de las condiciones negativas detectadas y al sugerir mejoras a las actividades, áreas o programas de la entidad, por lo tanto son elevada importancia.
4. Las opiniones de la administración deben ser evaluadas objetivamente y las opiniones pertinentes deben ser incluidas en el informe.

Informe sobre la evaluación de los controles internos administrativos y el cumplimiento de las disposiciones legales reglamentarias u contractuales puede presentarse en un informe parcial independiente al concluir la fase de estudio y planeación con el propósito de obtener la aceptación de la administración de la entidad auditada y ser oportunos.

El informe de auditoría operacional debe revelar si los hallazgos resultantes podrían dar lugar a la determinación de responsabilidades lo que se deberá señalar en las conclusiones y efectos de cada hallazgo. (Reyes Mota, 2010, pág. 11)

#### **4.4.3. Síntesis o informe.**

En esta parte del informe el auditor deberá exponer brevemente las características de la auditoría realizada y las conclusiones y recomendaciones más significativas de su trabajo, de tal forma que los ejecutivos de la entidad tomen rápidamente una visión general del trabajo realizado y sus principales resultados y a la vez por la gravedad motive a los interesados (ministros, director, gerente, etc.) en su cuidadosa lectura.

#### **4.4.4. Alcance del trabajo de auditoría operacional.**

En esta sección el auditor deberá indicar el alcance del trabajo realizado, señalando la profundidad y cobertura de la evaluación realizada para cumplir los objetivos de la auditoría.

En la medida de lo posible, se debe establecer la relación existente entre la muestra revisada y el universo de operaciones ejecutadas por la entidad, identificar las dependencias evaluadas, la ubicación geográfica y el periodo examinado. También se debe incluir una referencia a las limitaciones de información o el alcance del trabajo, cuando esta situación se presente.

#### **4.4.5. Metodología de la auditoría operacional.**

La metodología deberá explicar claramente las técnicas empleadas para obtener y analizar la evidencia entregada por la administración y otra que sea necesaria para alcanzar los objetivos de la auditoría. (NAGUN).

Se describirán las técnicas de comparación utilizadas, los criterios o indicadores empleados y cuando se haya aplicado el muestreo, explicar la forma en que se diseñó la muestra y las razones para su selección.

Debe señalarse que el examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental de Nicaragua (NAGUN).

“La metodología que se comenta en el Boletín de auditoría operacional, se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación, análisis y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.” (Reyes Mota, 2010, pág. 13)

Esta metodología o pasos secuenciales a ser ejecutados por el auditor, se muestra de forma esquemática en la Figura 1.

Figura 4.1

## Partes y fases de una auditoría operacional.

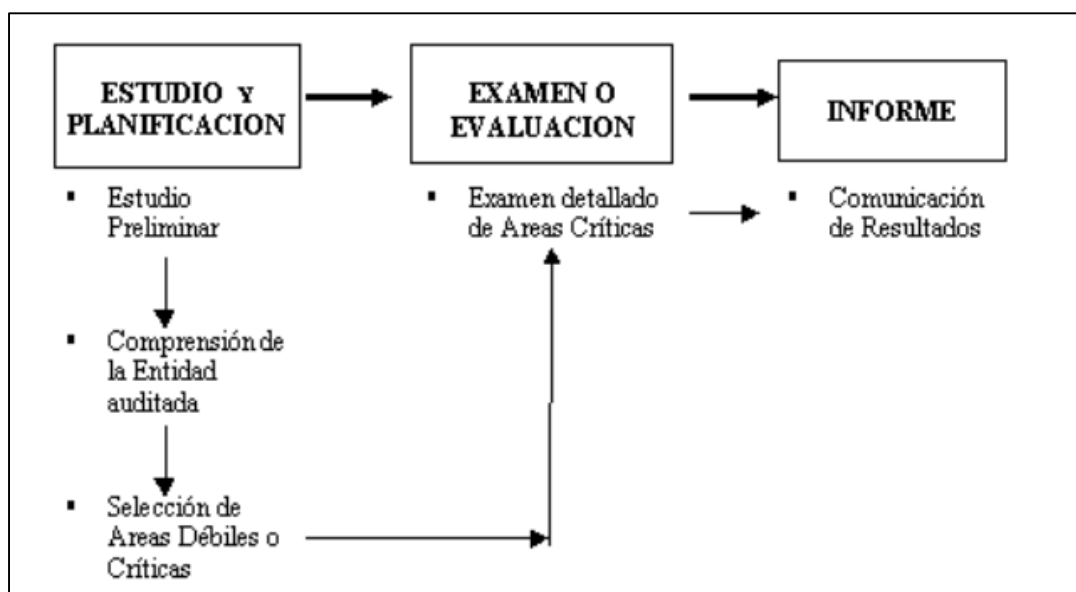


Figura 4.1 Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/-gcuellar/audioperacional.htm>

## Fases de una auditoría:

1. Planificación inicial: Realizar un esfuerzo en la planificación de una auditoría es importante para el desarrollo de un adecuado trabajo. En esta etapa obtenemos a actualizamos nuestros conocimientos sobre el cliente y su entorno económico y de control, que finaliza con la elaboración de un plan de trabajo basado en este conocimiento del cliente y su negocio, y por tanto en el conocimiento del nivel de riesgo existente, de forma que nuestro trabajo se centrara en aquellas áreas de los estados financieros auditados donde la posibilidad de que exista un error importante sea mayor. (Arroyomolinos, 2015, pág. 20).

Ante la situación de una auditoría, lo primero que hay que aclarar es si la persona que nos realiza el encargo espera como resultado del trabajo un informe de auditoría o, por el contrario, espera algún otro tipo de informe económico. Una vez aclarado este aspecto y llegado a un preacuerdo con el cliente, el segundo paso a dar será plasmar el acuerdo por escrito, para proporcionar una evidencia que permita definir una evidencia que permita definir el alcance, objetivo y otros

aspectos entre el cliente y el auditor y, por tanto, evitar malos entendidos con respecto al encargo.

El contrato o carta de encargo deberá contener:

1. Objetivo y alcance del trabajo
  2. Honorarios y número de horas estimadas en la realización del trabajo
  3. Periodo de contratación
  4. Indicación de limitaciones al alcance ya conocidas y el previsible efecto de estas salvedades sobre el informe de auditoría.
  5. Indicación de que los estados financieros a auditar, preparados de acuerdo con principios y normas contables generalmente aceptadas (u otros principios), son responsabilidad de los administradores de la entidad.
  6. Indicación sobre que no deberá haber limitaciones al alcance en las pruebas a realizar (distintas de las que pudiera existir por motivos ajenos a la entidad) y, por tanto, que se tendrá acceso a todos los requisitos contables, documentación u otra información necesaria para realizar el encargo.
  7. Petición de confirmación escrita del encargo
  8. Otros aspectos, tales como: contactos con anteriores auditores, fechas de entrega del informe, grado de ayuda que se espera recibir de la entidad, condiciones de pago.
2. Análisis del Riesgo: En esta fase vamos a identificar el riesgo de que produzcan errores en las distintas áreas de los estados financieros a auditar, de modo que podamos concentrar nuestro trabajo en aquellas áreas que, además de ser las más significativas, sean las que mayor riesgo tengan.

Las comprobaciones que el auditor va a realizar sobre los estados financieros van a cubrir un porcentaje de la totalidad de documentos, transacciones, hechos económicos, etc. En los que la empresa se ha desenvuelto durante el ejercicio económico; no analizamos, por tanto, la totalidad de la información económica sobre la empresa. Necesitamos, por tanto, realizar aquellas comprobaciones de auditoría que mayor evidencia nos proporcionen sobre la razonabilidad de los estados financieros, es decir, debemos diseñar un plan de trabajo basado en

comprobaciones parciales que nos permita asegurar que los estados financieros. Si concentramos nuestro trabajo en las áreas más importantes, y dentro de estas áreas en las más conflictivas, el conocimiento final que obtendremos de los estados financieros será tanto mejor.

### 3. Ejecución del Trabajo

1. Elaboración de los programas de trabajo: Dado que conocemos el nivel de riesgo de errores que hay en cada área de los estados financieros, debemos definir las pruebas, el alcance y momentos de realización de las mismas. Estas pruebas serán recogidas en un programa de trabajo independiente para cada de los estados financieros.
2. Ejecución de los programas de trabajo: Esta es la fase en la que realizamos las pruebas definidas en los programas de trabajo. Esta fase, que conceptualmente parece pequeña en el conjunto total de las fases de una auditoría, es generalmente la fase de mayor duración, pues cuando finalice debemos de tener soportado, con una clara evidencia en nuestros papeles de trabajo, la opinión que vayamos a emitir en nuestro informe.

### 4. Resultado final:

1. Memorándum resumen de la auditoría: una vez finalizados todos los procedimientos de auditoría, vamos a realizar un papel de trabajo donde resumiremos todos los aspectos más significativos surgidos en la auditoría, que hará de puente entre todas las secciones de trabajo y el informe de auditoría. El contenido mínimo de este memorándum debe ser el siguiente: antecedentes con la descripción del trabajo realizado, comentarios generales sobre la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias, temas importantes de auditoría, resumen de los ajustes detectados que no son significativos individualmente, conclusión.
2. Informe: Ya solo nos queda emitir nuestros informes, que acompañara a los estados financieros auditados. (Arroyomolinos, 2015, pág. 23)

#### **4.4.6. Resultados de la auditoría operacional (hallazgos).**

En estas secciones del informe debe presentarse suficientemente sustentados y en orden de importancia respecto a las áreas críticas examinadas, los hallazgos desarrollados durante la auditoría.

El informe de auditoría operacional debe desarrollar y exponer los hallazgos de auditoría siguiendo el siguiente orden:

1. Condición
2. Criterio
3. Efecto
4. Causa
5. Recomendaciones
6. Comentarios de los funcionarios responsables
7. Recomendaciones, incluyendo cualquier acción ya tomada al respecto.

La presentación de cada HAO debe llevar como título asignado al respectivo hallazgo en la sumaria; pero no es necesario que al presentar los hallazgos se titule cada una de las características o elementos de los mismos, excepto las recomendaciones. Basta relacionarlos en párrafos consecutivos siguiendo el orden anterior. (A. Slosse, y otros, 2015, pág. 39)

## **Conclusión**

Al terminar nuestro trabajo nos dimos cuenta de la importancia de implementar la auditoría operacional dentro de la administración de las empresas; la auditoría operacional aumenta el crecimiento y mejoramiento de las operaciones internas de las mismas, así como el descubrimiento del estado real en que se encuentra una organización, esto le permitirá a la empresa desarrollar y definir medidas correctivas, poniendo en práctica de manera eficiente todos los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar las metas establecidas por la gerencia.

Ante todo podemos expresar que por medio la auditoría operacional se dan a conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo de la empresa, al realizar con frecuencia la auditoría se obtienen resultados que benefician a la organización ya que la auditoría operacional se centra en medir el control de eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de la empresa.

Para todo auditor es de vital relevancia saber que la auditoría operacional ayudará a detectar las deficiencias en los procesos operativos de las empresas y servirá para emitir recomendación que ayuden a fortalecer el crecimiento y desarrollo de la organización. Así mismo es necesario que el auditor tenga en cuenta sus funciones y los riesgos al momento de realizar una auditoría en una organización.

En fin los procesos en toda organización son una parte esencial que se deben delinear y cumplir de forma objetiva y organizada; para poder lograr los objetivos principales de las organizaciones de una forma eficaz y eficiente.



## Bibliografía

- A. Arens, A., & k. Loebbecke, J. (2015). Auditoria Un Informe Integral. En A. A. Arens, & J. k. Loebbecke, *Auditoria Un Informe Integral* (Sexta Edicion ed., pág. 637). Michigan , Estados Unidos: Price Waterhouse.
- A. Slosse, C., C. Gordiez, J., P. Giordano, S., A. Servideo, F., López Lado, D., F. Dreispiel, G., . . . J. De Marco , D. (2015). Auditoria Un Nuevo Enfoque Empresarial. En C. A. Slosse, J. C. Gordiez, S. P. Giordano, F. A. Servideo, D. López Lado, G. F. Dreispiel, . . . D. J. De Marco, *Auditoria Un Nuevo Enfoque Empresarial* (2da Edicion ed., pág. 590). Cordoba, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (2012). *Administración de ventas* (Segunda edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Arroyomolinos. (2015). Auditoria y control interno. En Arroyomolinos, *Auditoria y Control Interno* (pág. 637). Madrid, España: Poligono Industrial.
- Asociados, N. D. (2013 de Noviembre de 2013). *nunezdubonyasociados.com*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de nunezdubonyasociados.com: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/354-auditoria-operacional>
- Basaes, J. V., Godoy, V. A., Reitano, J. A., Rojas Gaete, D. B., & Rossel Ortega, M. L. (SN de SN de 2014). *UNCUYO*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de UNCUYO: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6692/basaesgodoyreitanogaeterosselortega-tesisfce.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6692/basaesgodoyreitanogaeterosselortega-tesisfce.pdf)
- Camacho, G.H.(s.f.). *contraloria.gob.bo*. Obtenidodecontraloria.gob.bo: [http://www.contraloria.gob.bo/portal/uploads/pdfportal/20130306\\_428.pdf](http://www.contraloria.gob.bo/portal/uploads/pdfportal/20130306_428.pdf)
- .org: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_ries\\_aud\\_2014.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf)
- CEEEI CV, C. E. (sf de sf de 2008). *Manual No. 20 Análisis de posición competitiva*. Alicante, Alicante, España: Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).
- correlativa, N. d. (15 de Septiembre de 2016). *Portal del auditor*. Obtenido de Portal del auditor:

<http://www.contraloria.gob.bo/portal/Auditor%C3%ADa/Auditor%C3%ADaOperacional.aspx>

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer edición ed.). México: Pearson educación.

Garrido, F. J. (s.f de s.f de s.f). <http://www.effective-management.com>. Obtenido de <http://www.effective-management.com>:

[http://franciscojaviergarrido.com/descargas/E\\_Management.pdf](http://franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf)

Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica* (Octava edición ed.). México: The Mc Graw Hill.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.

J. A. (15 de Julio de 2008). *empresayeconomia*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de empresayeconomia: <http://empresayeconomia.republica.com/general/la-auditoria-operativa.html>

Jara Neira , F. A. (19 de Octubre de 2013). *SlideShare*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/franklinarmandojaraneira/papel-del-auditor>

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas* (Octava edición ed.). México: Pearson educación.

Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (Novena edición ed.). México: The Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimo cuarta edición ed.). México: Person educación.

Llorens, B. G. (17 de Noviembre de 2014). [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). Obtenido de [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com): <https://www.linkedin.com/pulse/20141117001524-11216276-estrategia-y-modelos-de-negocios>

López, d. G. (sf de sf de 2009). [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): [http://www.eumed.net/tesis-](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/njlg/desarrollo%20de%20capacidades%20en%20las%20empresas.htm)

[doctorales/2009/njlg/desarrollo%20de%20capacidades%20en%20las%20empresas.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/njlg/desarrollo%20de%20capacidades%20en%20las%20empresas.htm)

López, I. d. (1986). La auditoria operativa: un nuevo campo en la practica profesional. *Resbista española de financiación y contabilidad* , 643-657.

Morales, H. S. (SN de SN de 2012). *Bibliotecasdigitales.com*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Bibliotecasdigitales.com: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigésima segunda reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Puerres, I. (SN de SN de SN). *drupal.puj.edu.co*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de [http://drupal.puj.edu.co/files/OI042\\_Ivan%20Puerres\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf)

Republica, C. G. (Noviembre de 2008). *www.oas.org*. Obtenido de *www.oas.org*: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_nic\\_nagun.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_nagun.pdf)

Revollar, C. S. (10 de Septiembre de 2013). *gerencie.com*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de *gerencie.com*: <http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>

Reyes Mota, J. A. (febrero de 2010). *biblioteca.usac.edu.gt*. Recuperado el 02 de Septiembre 2016 de 2016, de *biblioteca.usac.edu.gt*: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3512.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3512.pdf)

Sainz, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica* (Duodecima edicion ed.). Madrid: ESIC Editorial.

SN. (25 de Marzo de 2012). *Tipos de riesgos de auditoria*. Recuperado el 09 de Octubre de 2016, de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>

SN. (25 de Marzo de 2012). *Tipos de riesgos de auditoría*. Recuperado el 09 de Octubre de 2016, de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>

SN. (07 de Abril de 2012). *tuguiacontable*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de *tuguiacontable*: [http://www.tuguiacontable.com/2012/04/auditoria-operacional\\_07.html](http://www.tuguiacontable.com/2012/04/auditoria-operacional_07.html)

SN. (SN de SN de SN). *sidicom.gva.es*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2016, de [http://www.sindicom.gva.es/web/wdweb.nsf/documento/normasauditoria/\\$file/PNASP.pdf](http://www.sindicom.gva.es/web/wdweb.nsf/documento/normasauditoria/$file/PNASP.pdf)

SN. (SN). *Universidaddelcauca*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de *Universidaddelcauca*: <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18va edición ed.). México: Mc Graw Hill.

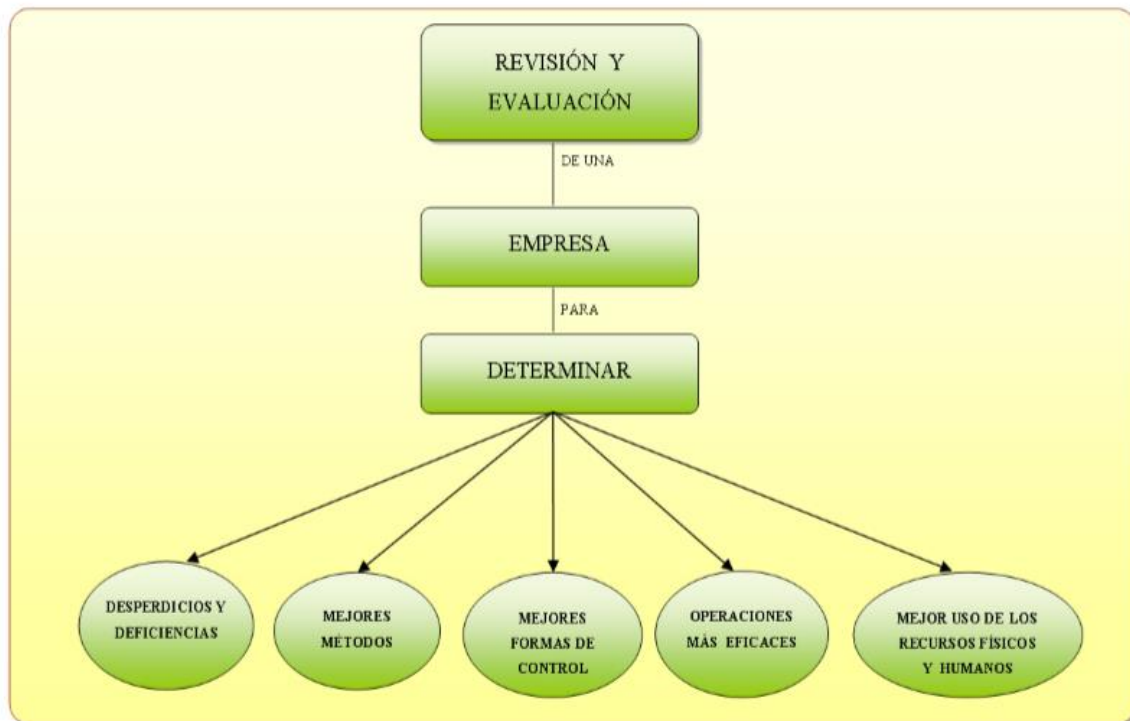
Wainstein, M. (s.f.). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires:

<https://www.google.com.ni/#q=tecnicas%20procedimientos%20y%20programas%20de%20auditoria%20operativa>

Wheelen, T., & David, H. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios. Concepto y Casos* (10ma Edición ed.). México: Pearson Educación.

Yucra, L. (25 de Marzo de 2012). *Auditoriaoperativayadministrativa.com*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://auditoriaoperativayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html>

Figura 1: Propósitos y fines de una auditoría operativa.



Fuente: William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Editorial Diana (México).

Diferencias básicas entre la auditoría financiera y la auditoría operacional.

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.</p>	<p>Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.

Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.
Medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.
Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.

Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.