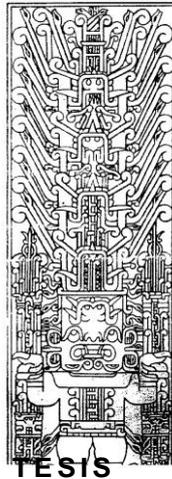


**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**



**“LA AUDITORIA OPERACIONAL HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UNA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ”.**

**PRESENTADO POR:**

**ACOSTA MUÑOZ LUCIO WILFREDO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN FINANZAS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



## **DEDICATORIA**

A mi esposa, mis hijos y mis nietos quienes siempre han velado por mi salud, bienestar y fueron y siguen siendo mi apoyo en todo momento.

Con mucho amor y cariño les dedico esta tesis.

***Lucio W. Acosta Muñoz***

## AGRADECIMIENTO

A mis Padres, Papa Tío Y Hermanos quienes siempre me apoyaron y les debo todo lo que soy.

A mí querida esposa quien estuvo presente en todo momento dándome las fuerzas necesarias para conseguir los objetivos trazados.

A mis adorados hijos quienes siempre creyeron en mí, fortaleciéndome con su comprensión y decidido apoyo.

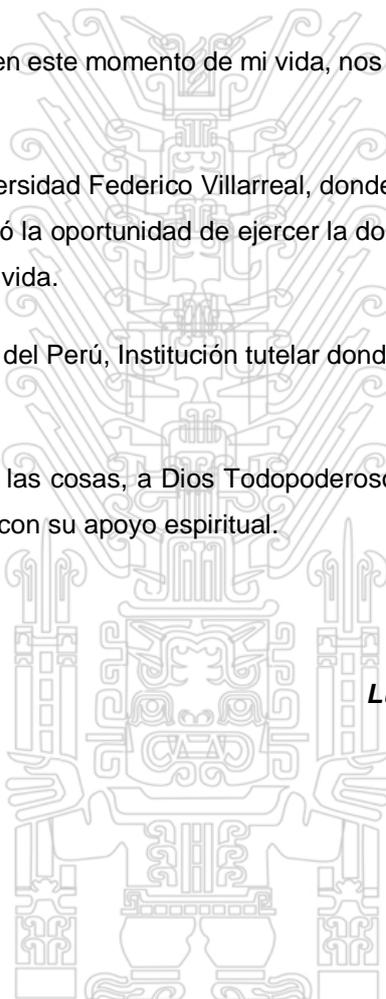
A mis nietos, que en este momento de mi vida, nos irradian mucha paz y felicidad.

A mi querida Universidad Federico Villarreal, donde estude 5 años de mi vida y me brindó la oportunidad de ejercer la docencia universitaria por 27 años de mi vida.

A la Fuerza Aérea del Perú, Institución tutelar donde preste más de 35 años de servicios.

Y por sobre todas las cosas, a Dios Todopoderoso quien siempre ha guiado mi camino con su apoyo espiritual.

***Lucio Wilfredo Acosta Muñoz.***



## I N D I C E

Introducción .....	1
--------------------	---

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes Bibliográficos .....	11
1.2. Planteamiento del problema.....	12
1.2.1. Problema General	
1.2.2. Problemas específicos	
1.3. Objetivo de la Investigación .....	13
1.3.1. Objetivo general	
1.3.2. Objetivos específicos	
1.4. Justificación e Importancia .....	14
1.4.1. Justificación	
1.4.2. Importancia	
1.5. Delimitación y Alcance.....	15
1.5.1. Delimitación Espacial	
1.5.2. Delimitación Temporal	
1.5.3. Delimitación Conceptual	
1.5.4. Delimitación Social	
1.6. Definición de variables.....	16

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO Y FILOSÓFICO**

2.1.	Teorías Generales de Auditoría Operacional .....	17
2.2.	Auditoría Operacional y Examen de Estados Financieros .....	18
2.3.	Instrumentos para la Ejecución de la Auditoría Operacional .....	20
2.4	Metodología de la Auditoría Operacional .....	21
2.4.1	Concepción	
2.4.2	Actitud Mental y Metodología	
2.4.3	Técnica de Revisión	
2.4.4	Empleo del Método Científico	
2.4.5	Metodología Propuesta	
2.4.6	Recursos para la Ejecución	
2.5	Aplicaciones de Auditoría Operacional .....	26
2.5.1	Área de Compras	
a)	Objetivo	
b)	Políticas	
c)	Organización	
d)	Controles Internos	
e)	Ética	
f)	Guía de Elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.2	Área de Producción	
1.	Objetivo	
2.	Aspectos por Examinar	
3.	Función de Control	
4.	Planeación de la Producción	
5.	Central del Costo de Producción	
6.	Control de Calidad	
7.	Guía para la elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.3	Área de Ventas	
1.	Objetivos	
2.	Responsabilidad de la Gerencia de Ventas	

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

3.	Factores Básicos de las Ventas	
4.	Ventas de Crédito	
5.	Guía para la elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.4	Área de Personal	
1.	Objetivo	
2.	Administración de Personal	
3.	La Gráfica de Organización	
4.	Coordinación	
5.	La Función del Personal	
6.	Descripción de Puestos	
7.	Guía para la elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.5	Área de Finanzas	
1.	Objetivo	
2.	Áreas que comprende la Función de Finanzas	
3.	Guía para la elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.6	Área de Cobranzas	
1.	Objetivo	
2.	Guía para la elaboración del Programa de Trabajo	
2.5.7	Área de Informática	
1.	Objetivo	
2.	Guía para la elaboración de un Programa de Trabajo	
2.6.	El Informe de la Auditoria Operacional.....	58
2.6.1	Importancia	
2.6.2	Naturaleza	
2.6.3	Estructura	
2.6.4	Tendencia	
2.7	Marco Conceptual.....	63
2.8	Hipótesis de la Investigación.....	65
2.8.1	Hipótesis general	
2.8.2	Hipótesis secundaria	

## CAPITULO III

### MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo y nivel de Investigación .....	66
	3.1.1 Tipo de Investigación	
	3.1.2 Nivel de Investigación	
3.2	Diseño de la Investigación.....	66
	3.2.1. Inductivo	
	3.2.2 Deductivo	
	3.2.3 Analítico	
3.3	Estrategia de prueba de Hipótesis .....	67
	3.3.1 Prueba de Hipótesis	
3.4	Variables e Indicadores .....	68
	3.4.1 Variable Independiente	
	3.4.2. Variable dependiente	
3.5	Población y Muestra.....	69
	3.5.1. Población	
	3.5.2 Muestra	
3.6	Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	71
	3.6.1 Encuesta	
	3.6.2. Entrevista	
	3.6.3 Análisis de la Información Estadística	
	3.6.4 Instrumentos	

## CAPITULO IV

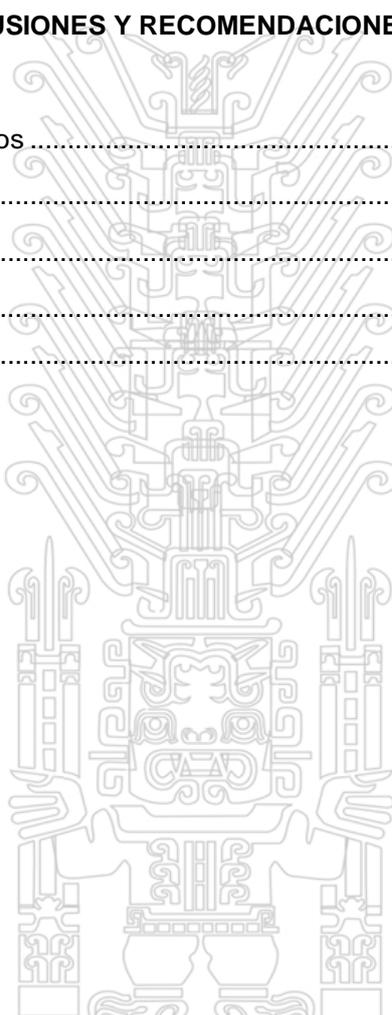
### PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1	Contrastación de Hipótesis .....	72
-----	----------------------------------	----

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión de Resultados .....	92
5.2	Conclusiones .....	92
5.3	Recomendaciones.....	93
BIBLIOGRAFÍA .....		94
ANEXOS .....		95 - 105



## RESUMEN

La presente Tesis tiene como objetivos fundamentales, establecer de que manera la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz, establecer de qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente, Determinar de qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz y Establecer de qué la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.

La presente investigación es de nivel descriptiva, explicativa y correlacional, de tipo básico, para su desarrollo se empleó el método deductivo e inductivo para lograr los objetivos deseados al termino del trabajo y analítico para exponer e interpretar los resultados de la investigación. Esta investigación se realizó en la ciudad de Lima para lo cual se ha tomado como población y muestra a los; Funcionarios y usuarios; tales como: 40 Funcionarios de la Contraloría General de la República, 100 Contadores Públicos Especialistas en Auditoría, 100) Directores de Sociedades de Auditoría, 100 Gerentes de Empresas Importantes y 60 Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima.

La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz, contribuye a la Gestión Institucional, es una herramienta importante. La presente tesis contribuye como un aporte al fortalecimiento de la auditoría operacional, convertida en herramienta fundamental para el logro de los objetivos previstos por las empresas e instituciones públicas del País.

***PALABRAS CLAVE: Auditoría Operacional, Eficiencia y Eficacia, Gestión Institucional.***

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría Operacional como herramienta fundamental para lograr los objetivos previstos y alcanzar las metas establecidas en forma eficiente y eficaz, está comprendido en la toma de decisiones por el del auditor al momento de elaborar su programa de auditoría.

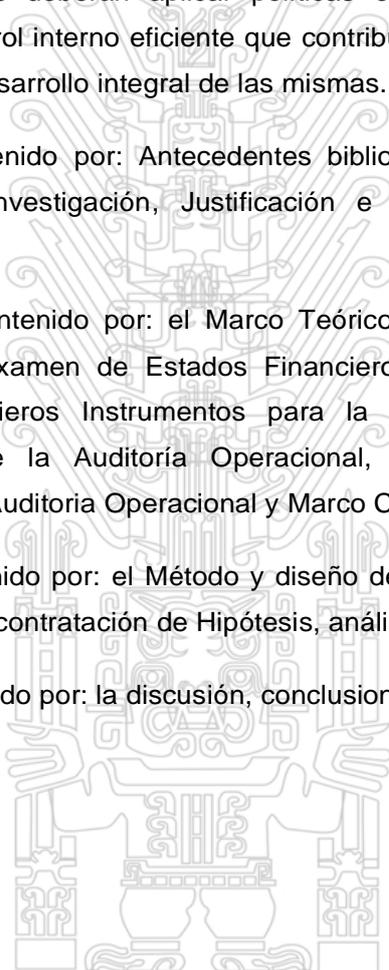
Las empresas e instituciones deberán aplicar políticas empresariales que permitan establecer un sistema de control interno eficiente que contribuya al desarrollo objetivo de éstas, a efectos de lograr el desarrollo integral de las mismas.

El primer Capítulo está contenido por: Antecedentes bibliográficos, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, Justificación e Importancia y alcances y limitaciones.

El Segundo Capítulo está contenido por: el Marco Teórico y Filosófico Bibliográficos, Auditoría Operacional y el Examen de Estados Financieros, Auditoría Operacional y Examen de Estados Financieros Instrumentos para la Ejecución de la Auditoría Operacional, Metodología de la Auditoría Operacional, Aplicaciones de Auditoría Operacional, El Informe de la Auditoría Operacional y Marco Conceptual.

El Tercer Capítulo está contenido por: el Método y diseño de la investigación. El Cuarto Capítulo está contenido por la contratación de Hipótesis, análisis, e interpretación

El Quinto Capítulo esta contenido por: la discusión, conclusiones y recomendaciones.



## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS

**Chupina,**( 2006 ), en su Tesis titulada “Planeación de la auditoría Operacional en el Área de Ingresos de una Empresa que Utiliza el Comercio Electrónico”, concluye; que en la planeación de una auditoría operacional de ingresos en una empresa que utiliza el comercio electrónico se debe poner especial atención al riesgo operacional que no es más que la pérdida potencial por fallas o deficiencias en el control interno; sin embargo, cuando la empresa utiliza tecnología en sus procesos operativos, debe adicionarse atención al riesgo tecnológico, identificar sus controles y la administración de dichos riesgos.

**Villavicencio y Herrera,** ( 2007 ), en su Tesis titulada “Auditoría operativa al sistema de facturación de la administración tributaria: proceso de emisión automatizada, vía internet, de autorización de comprobantes de venta pre- Impresos”, concluyen; que la Auditoría Operacional conduce a instituir un ambiente de control diseñado para identificar y erradicar de manera efectiva cualquier acción u omisión que pueda suceder y que traiga como consecuencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales y el desequilibrio de la Entidad.

**Hidalgo,**(2007), en su tesis titulada “Técnicas de Auditoría Asistidas Por computadora en la Gestión de los Órganos de Control Institucional del Sector Público”, concluye; que la auditoría operacional asistida permitirá lograr una gestión eficiente y eficaz en una institución Pública.

**Márquez,** (2010), en sus tesis titulada “Modelo de Auditoría Operacional para Empresas de Servicios de Telecomunicación de la Ciudad de la Paz”, concluye; que las empresas consideran por su parte, que todo el proceso de producción del servicio (servucción), tiene la suficiente capacidad para generar resultados favorables en cuanto a la calidad del servicio, lo que no se evidencia en el ámbito de los clientes, es decir, de su nivel de satisfacción por el servicio que reciben<sup>1</sup>.

Por tanto, se evidencia que en algunos procesos del sistema puede haber elementos que están perjudicando que la calidad de los servicios sea óptima, lo que motiva a plantear la necesidad de aplicar un proceso de auditoría operacional a las empresas de telecomunicaciones, principalmente en áreas de prestación de servicios.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país, al igual que como ocurría hace algún tiempo en el resto del mundo, la función del Auditor se circunscribe casi exclusivamente, a dictaminar sobre Balances, Estados de Gestión y demás reportes financieros evacuados por las Empresas al final del ejercicio, presentando en forma complementaria, en el mejor de los casos, una carta control interno, es decir, el Auditor evalúa y opina sobre hechos ya realizados y en los que ya nada puede hacer por variarlos, salvo el caso que el examen sea paralelo a la culminación de los EE.FF., donde podrá el Auditor recomendar algunos ajustes en observancia a los principios de contabilidad.

Una buena cantidad de empresas peruanas no se preocupan de mejorar su gestión en la medida que los resultados que obtienen durante su actividad empresarial son positivos, es decir, mientras exista utilidades se sobreentiende que la gestión ha sido efectiva; por tanto, se puede afirmar que estas empresas no vienen dando la Importancia debida a los conceptos de eficiencia, eficacia y economía.

Es notorio que en nuestro medio, los profesionales de las ciencias económicas, contables y administrativas encuentran serias dificultades para aprender, desarrollar y aplicar métodos, técnicas y procedimientos que propicien un significativo avance a la obtención de resultados óptimos, principalmente porque en nuestra realidad no hay medios suficientes (textos, estudios de investigación, personas con experiencia) que faciliten a estos profesionales captar nuevos conocimientos para ponerlos en práctica y a su vez los difundan.

De la descripción de la realidad problemática se infieren y enuncian a continuación los problemas fundamentales que dan cabida al desarrollo y aplicación de la Auditoría Operacional en nuestro país.

### 1.2.1 Problema General

¿Cómo establecer que la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

### 1.2.2 Problemas Específicos

a) ¿De qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

- b) De qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?
  
- c) ¿Cómo establecer que la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer de qué manera la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Establecer de qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente.
  
- b) Determinar de qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz.
  
- c) Establecer de qué la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.



## 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

### 1.4.1 Justificación

Los objetivos de la empresa se logran en la medida que se ponen en práctica políticas adecuadas, se aplican métodos y procedimientos idóneos, se ejercen controles oportunos y se empleen racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros.

En este sentido, la Auditoría Operacional es una herramienta sumamente útil que contribuye a la consecución de una gestión eficiente, eficaz y económica analizando, verificando y evaluando las distintas actividades administrativas, contables y financieras de la empresa. Asimismo, da la oportunidad al profesional Auditor de ser más útil permitiéndole que tenga un panorama global de las operaciones que se realizan, asegurándose que las cuentas reflejan los hechos, evitando las improvisaciones, comprobando el cumplimiento de los planes y apreciando además, si las políticas, los procesos, el ejercicio de la autoridad, la calidad de la administración y de la efectividad de las técnicas redundan en beneficio de la Institución a la que pertenece o brinda su servicio.

La “Auditoría Operacional herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz “es un tratado cuyo contenido será un valioso aporte para los profesionales y hombres de empresa que deseen realizar una labor más constructiva y de mejor servicio dentro de sus empresas.

### 1.4.2 La Importancia

La presente investigación se considera importante porque servirá como documento serio y confiable a los profesionales Auditores a efectos de que puedan aplicar a los diferentes exámenes de auditoría y lograr un buen aporte para la profesión contable.

## 1.5 DELIMITACION Y ALCANCES

### 1.5.1 Delimitación Espacial

La Investigación se llevó a cabo en la ciudad de Lima, con inferencia nacional.

### 1.5.2 Delimitación Temporal

Para la investigación se tomó como periodo base desde el año 2005 al 2010.

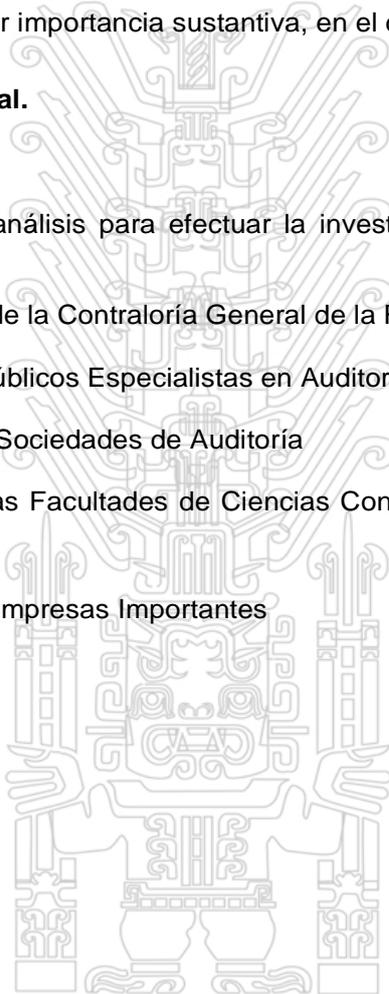
### 1.5.3 Delimitación Conceptual

A efectos de hacer de fácil entendimiento el uso de la tesis por las personas que tengan interés en utilizarlo, se han configurado los vocablos que se considere de mayor importancia sustantiva, en el desarrollo de la tesis.

### 1.5.4 Delimitación Social.

Las unidades de análisis para efectuar la investigación se han configurado como sigue:

- a. Funcionarios de la Contraloría General de la República
- b. Contadores Públicos Especialistas en Auditoría
- c. Directores de Sociedades de Auditoría
- d. Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima.
- e. Gerentes de Empresas Importantes



## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLES-DIMENSIONES	MEDICION DE INDICADORES	NUMERO DE ITEM	RELACION
-----------------------	-------------------------	----------------	----------

VARIABLES-DIMENSIONES      MEDICION DE      NUMERO      RELACION  
INDICADORES RELACION INDICADORES DE ITEM

### VARIABLE INDEPENDIENTE

La Auditoría Operacional	*Planeamiento	(3) por cada	X.1
Y.1 DIMENSIONES	*Control Interno variable		
X1. Herramienta de gestión	* Procedimientos		
X2. Disminución de riesgo	* Evaluación de resultados	X.2 Y.2	

### VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión Institucional			
DIMENSIONES	* Plan de desarrollo	(3) por cada	
Y1. Eficiencia	* Organización variable		
Y2. Eficacia de gestión	* Racionalización.		



## CAPÍTULO II

### II. MARCO TEÓRICO Y FILOSÓFICO

#### 2.1. TEORIAS GENERALES DE AUDITORIA OPERACIONAL

El Dictamen del Contador Público ratifica que los Estados Financieros examinados presentan razonablemente la situación financiera y económica de la Empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, pero de darse el caso, el dictamen debe expresar claramente las excepciones parciales a las afirmaciones básicas que se han expuesto, o si las circunstancias lo ameritan, señalan la abstención de opinar; o decir que los estados financieros no reflejan lo que pretenden mostrar finalmente.

En empresas bien organizadas, lo antes mencionado es conocido por la Gerencia, a la cual el Dictamen por sí sólo no le es útil de manera directa para que mejore su gestión. Por esta razón surge la necesidad de que el Contador Público logre brindar un aporte más eficiente a la administración a través de más y mejores servicios.

Además, en teoría no existe mayor diferencia entre los Dictámenes que emiten distintos Contadores Públicos cuando han cumplido con las normas de auditoría generalmente aceptadas, pues en sentido estricto tan bueno es un dictamen como otro, por lo que la calidad de los servicios de un contador con relación a otro, se juzga por los servicios adicionales que entrega.

Por todo lo dicho, el Auditor ha entendido que es necesario dar a la gerencia algo más que el Dictamen de Estados Financieros algo que posibilite a la empresa ser más eficiente, eficaz y económica, es decir, algo que ayude a optimizar su gestión o rendimiento; y en este sentido la auditoría operacional aparece como la gran alternativa, como la gran palanca para potenciar el trabajo del Contador Público Colegiado.

## 2.2 AUDITORÍA OPERACIONAL Y EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS

Lo que distingue fundamentalmente a la auditoría operacional del examen de los estados financieros es su finalidad, es decir, la diferencia está en el distinto uso que en cada caso se da al examen operativo y al examen de los estados financiero. Así tenemos que:

- Mientras que el objetivo del examen de estados financieros consiste en darles confiabilidad mediante la emisión de una opinión de los mismos, el objetivo de la auditoría operacional es ayudar a la empresa a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones tendentes a ese fin.

Mientras en el examen de estados financieros, éstos son el fin, en la auditoría operacional, los estados financieros son el medio que utiliza el auditor en su análisis cuantitativo de la empresa a la que tratara de ayudar con sus recomendaciones.

- Si bien, tanto en el examen de estados financieros como en la auditoría operacional es obligatorio efectuar un estudio y evaluación del sistema de control interno; en la auditoría de estados financieros dicho estudio adopta un enfoque de contabilidad. En cambio en la auditoría operacional se busca ayudar a promover la eficiencia de su operación, aumentando los ingresos, reduciendo sus costos, simplificando las tareas, reduciendo también desperdicios de materiales y tiempo, etc.

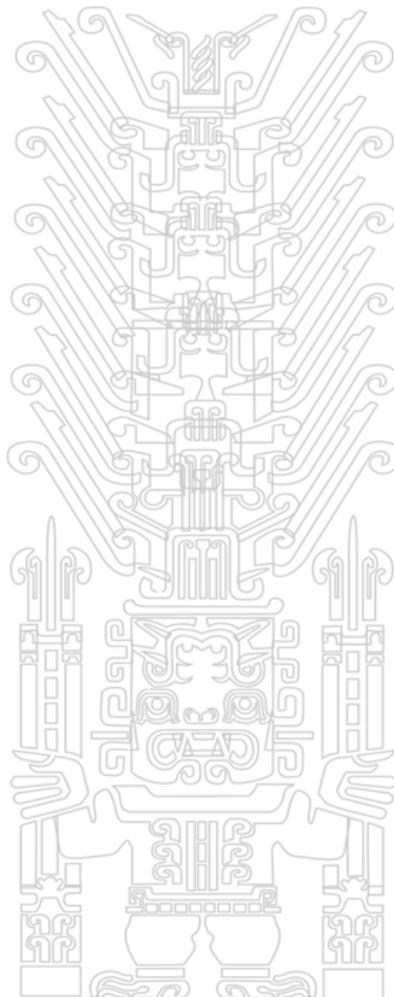
Por otro lado, considerando que la mayoría de las operaciones realizadas por las empresas, de una u otra forma tienen alguna repercusión contable, la auditoría financiera es un magnífico punto de partida para evaluaciones de tipo operativo, de allí que el auditor que practique un examen operacional coordinado con la auditoría de estados financieros, tendrá el doble carácter de Auditor independiente y “médico” de la empresa, que sabe detectar y conoce los problemas de su “paciente”. Como auditor de estados financieros, el Contador Público opinará sobre una situación que debe contabilizarse de acuerdo con principios de contabilidad y como auditor operacional pretende “diagnosticar las enfermedades” de un negocio en cualquiera de sus áreas principales a fin de dar recomendaciones que permitan “sanar al paciente”.

Así mismo, es recomendable que cuando el Auditor externo, tenga que efectuar una Auditoría Operacional deberá especificarse al cliente claramente la naturaleza del trabajo a realizar, ya que este trabajo es de naturaleza distinta a la auditoría financiera y su desarrollo cumplirá una mayor inversión de tiempo.

Existe además un aspecto que puede distinguir al Auditor operacional del convencional Auditor de estados financieros, y es que por su alcance y enfoque

la auditoría operacional requiere de una profundidad especial, y normalmente exige una experiencia y conocimientos diferentes a los que se necesitan en la auditoría financiera, por ello la necesidad de la gran preparación del Auditor operacional.

Así pues, en caso de trabajar con otros profesionales especializados, deberá cerciorarse igualmente de qué entrenamiento; conocimientos y experiencia actualizada tienen estos, tal situación exige pues, del Auditor Operacional, capacidad para ejercer la supervisión sobre esos profesionales y demás personal.



## 2.3 INSTRUMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Un aspecto sumamente importante para el adecuado enfoque de la Auditoría Operacional, es la actitud mental del Auditor para juzgar las operaciones, ya que no es posible establecer procedimientos estrictos ni mucho menos obligatorios, sin haberse centrado adecuadamente, pero aún más importante es contar con programas que sirvan de guía para desarrollar la auditoría.

Así, las principales herramientas formales con las que cuenta el Auditor Operacional son:

Su examen de control interno y de aquellas otras cuestiones complementarias a la que lo llevan sus investigaciones primarias, en función del riesgo posible e importancia relativa.

La información contenida en los estados financieros y en los papeles de trabajo sobre el examen de los mismos, más la información resultante de la aplicación de las técnicas analíticas, para determinar razones financieras, análisis de variaciones, tendencias, relaciones colmen-costo-utilidad, etc.

Para la ejecución de la Auditoría Operacional el Auditor debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Búsqueda de la eficiencia.- Considerando lo importante que resulta mejorar la productividad para la eficiencia, su actitud mental debe estar constante enfocada a la localización de oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia, tales como: Simplificación de métodos, disminución de costos, aumentos de valor agregado, mejoría de los rendimientos, desarrollo de sistemas de planeamiento estratégico, de control directivo y de control operativo.
- b) Máxima Objetividad.- Todo trabajo deberá ser realizado con el máximo de objetividad posible. En vista de que se harán proyecciones a futuro, en todo el riesgo que esto implica, se procurará ser claro en la demostración de los cálculos, procesos supuestos y los posibles efectos de las desviaciones para fines de que el cliente, al tomar las decisiones, conozca el grado de los riesgos y sepa escoger.
- c) Perspectiva del corto y largo plazo.- En cualquier trabajo operativo deben ponderarse adecuadamente los conceptos de corto y largo plazo en un equilibrio razonable con la posición de la empresa en el entorno económico, político y social.
- d) Introducción de Mejoras.- De todas las labores, la más difícil será la de detectar lo que puede hacerse y no se está haciendo en la operación auditada o en una actividad o sub-operación específica.
- e) Proporcionalidad del tiempo.- El tiempo que el Auditor responsable tenga que dedicar personalmente al trabajo, debe ser suficiente en proporción con el de las

## 2.4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

### 2.4.1 Concepción

Normalmente, el significado de la expresión metodología se identifica con un método, un orden jerarquizado y clasificado para hacer las cosas.

Sin embargo, de acuerdo a las características de la Auditoría Operacional, no es posible darle a la metodología ese significado, pues en la práctica se atacan simultáneamente diversos aspectos para los cuales no se puede aplicar un mismo método. En realidad en cada caso el auditor deberá aplicar dadas las características particulares de cada Entidad su criterio profesional para establecer la metodología técnica y procedimientos a aplicar.

### 2.4.2 Actitud Mental y Metodología

Teóricamente puede decirse que entendiendo el objetivo de la Auditoría Operacional, lo único necesario para efectuarla, independientemente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la Empresa de oportunidades de aumentar eficiencia, eficacia y economicidad en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

La actitud surge, por consiguiente, como piedra angular de la Auditoría Operacional y por ende es de suma importancia para la realización de las mismas.

### 2.4.3 Técnica de Revisión

La intención de la Auditoría Operacional es la revisión en sí de las operaciones independientemente de las personas y/o departamentos involucrados.

Esta afirmación implica que la técnica de revisión utilizada sea de tipo horizontal, lo que lleva al reconocimiento de que cada operación abarca a varias personas y/o departamentos y lleva al Auditor en forma horizontal a todos ellos.

En cambio, una evaluación específica de las personas y/o departamentos sería una técnica vertical, puesto que se enfocaría a las labores y funciones del cargo, independientemente de las operaciones que se llevan a cabo.

personas que las efectúan; también facilita la objetividad al informar sobre los hechos detectados sin necesidad de “echarle la culpa a alguien”.

Esto no quiere decir que el Auditor debe olvidarse completamente del nivel de preparación y capacidad del personal que efectúa el trabajo, pues en ocasiones las causas de la falta de eficiencia pueden estar ligadas directamente con la actuación del personal. Lo que se pretende, es que no se tenga como objetivo central juzgar a las personas aunque esto pueda ser una consecuencia de la revisión de las operaciones.

#### **2.4.4 Empleo del Método Científico**

Antes de analizar específicamente la metodología que puede utilizar para efectuar la Auditoría Operacional, vale la pena reflexionar sobre el método científico para la obtención de información como elemento de ella; ese método tiene los siguientes pasos:

- a) Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (Revisión de Antecedentes).
- b) Formulación del problema.
- c) Observación de hechos pertinentes al problema (recolección de información).
- d) Uso de conocimientos anteriores (Preparación especial y capacidad profesional).
- e) Formulación de hipótesis (Estrategia de la investigación).
- f) Deducción de las implicaciones de la hipótesis (determinación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

La utilización de este método permite establecer un sistema de carácter general aplicable en diversas situaciones y circunstancias.

#### **2.4.5 Metodología Propuesta**

Es pertinente tener presente que cualquier intento de establecer una cierta metodología, tiene el carácter de orientación o sugerencia. Además, no puede ser igual la metodología que utilice un Auditor externo y uno interno; incluso ni siquiera puede ser la misma en el caso de que el Auditor Interno pretenda realizar el trabajo con el mismo personal que tenía antes, con una preparación y mentalidad especiales, ni tampoco cuando lo efectúe con personal distinto y rigurosamente controlado.

a) **Familiarización**

Debe establecerse una estrecha relación con las operaciones que realizan, que permita conocer la organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

El Auditor externo o interno ya tiene una familiarización general, pero ahora se pretende que sea más profunda, más intensa y con una finalidad distinta.

b) **Visita a la Planta**

La visita a la planta permite observar cómo se efectúan las operaciones y detectar muchas pistas de posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

c) **Análisis Financiero**

Sirve como orientador en la formulación de juicios que permita formarse una opinión de las cifras que presentan los estados financieros y obtener indicadores de las áreas en que pueden existir problemas en los controles operacionales.

Para ello se requiere de una mentalidad especial y efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo o sector.

Durante el desarrollo del análisis financiero, no debe olvidarse la condición causa-efecto, pues es de suma importancia para cuantificar el panorama financiero de la entidad y coordinar el logro del objetivo de la Auditoría Operacional.

d) **Entrevista**

Es necesario llevar a cabo entrevistas con los principales funcionarios responsables de las áreas examinadas, a fin de conocer sus opiniones

al respecto.

e) **Examen de la Documentación**

Para verificar los indicios detectados en las etapas anteriores.

**Diagnóstico Preliminar**

Se plasmará en un documento los resultados del reconocimiento panorámico realizado en el planteamiento de los principales indicios y hallazgos.

f) **Selección de Operaciones a Examinar**

Clasificación en función de su importancia y procurando seleccionar aquellas que por sus características garanticen mayores posibilidades de éxito.

g) **Ejecución**

El principal elemento para ello es el equipo de trabajo con el que se cuenta, el cual deberá hacer uso de cuestionarios, programas de trabajo, cuadros, estadísticas, etc. Parte importante en la ejecución, es la realización de diagramas del flujo pues son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

h) **Recapitulación de hallazgos**

Análisis minucioso de los hallazgos efectuados, previo a su comunicación a los interesados. Esta etapa tiene por objeto detectar la posible causa, cuantificar el efecto y las consecuencias de los problemas detectados e implantar las sugerencias del caso.

i) **Difusión previa de los hallazgos**

Con la finalidad de aprovechar la experiencia del personal de la empresa, evitar errores de interpretación y hacer que este personal se identifique con el trabajo del Auditor.

j) **Diagnóstico:**

Es el informe final de la Auditoría Operacional.

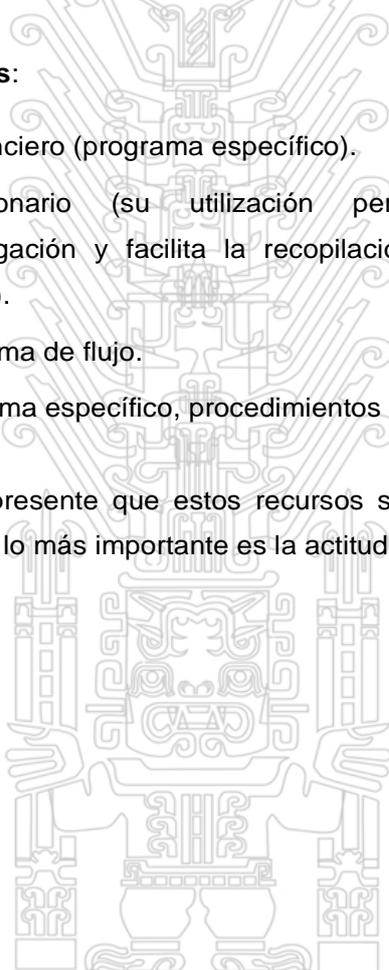
Pueden utilizarse como sigue:

1. Aprovechamiento del estudio y evaluación del control interno.
2. Utilización de la información financiera no como fin sino como medio.
3. Estudio de los parámetros internos (objetivos, políticas, sistemas y procedimientos), procurando cuantificar en su caso, el efecto de la falta de cumplimiento de estos parámetros, y así mismo viendo qué mejoras pueden introducirse para optimizar eficiencia.
4. Estudio de la información externa para considerar la posición relativa de la empresa frente al resto de empresas y frente a las de su ramo.

#### 5. Herramientas:

- Análisis financiero (programa específico).
  - Cuestionario (su utilización permite despersonalizar la investigación y facilita la recopilación de información pues la agiliza).
  - Diagrama de flujo.
  - Programa específico, procedimientos de revisión.

Debe tenerse presente que estos recursos son sólo orientaciones pues como ya se dijo lo más importante es la actitud mental del Auditor.



## 2.5 APLICACIONES DE AUDITORÍA OPERACIONAL

### 2.5.1 Área de Compras

#### a) Objetivo

El objetivo general de la auditoría de compras desde el punto de vista de la Gerencia, puede expresarse como sigue: “evaluar qué tan adecuadas y efectivas son las políticas, los procedimientos y otros medios empleados para obtener bienes y servicios al costo final más bajo, de acuerdo con las normas adecuadas de calidad y servicio”.

Este objetivo está concebido para proporcionar a la Gerencia una apreciación de sus controles en el área de compras, así como recomendaciones para mejorarlos. El Auditor Operacional estará interesado en las políticas de compras, la organización, la planeación los controles internos, la eficiencia y la validez de los datos que se utilizan para tomar decisiones y no sólo verificar que se hayan obtenido cotizaciones cuando hayan sido necesarias y que las órdenes de compras cumplan con las formalidades del caso.

#### b) Políticas

La revisión que el Auditor haga de las políticas deberá incluir:

1. Una apreciación de las políticas de compras en cuanto a si son adecuadas a los objetivos de la Gerencia en esa área.
2. Una apreciación de la efectividad de las políticas en la práctica para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Sus comentarios y sus recomendaciones en cuanto a la forma en que se podrían mejorar las políticas y la manera de ponerlas en práctica.

#### c) Organización

La función de compras generalmente está centrada en un Departamento de Compras con diversos grados de descentralización y de delegación de responsabilidad a otros Departamentos.

El Auditor estará interesado en la forma en que se desarrolla esa función dentro del armazón de la política de compras y revisará y evaluará los niveles de la responsabilidad de compras en toda la organización.

#### **d) Controles Internos**

La valorización de los controles internos dentro de la función de compras será una parte vital de la Auditoría de Operaciones de Compras. Estos controles son de interés especial; porque la naturaleza de esta actividad implica el compromiso y el gasto de importantes cantidades de dinero, el cálculo del tiempo de adquisiciones y entregas, la calidad del material y del servicio y contacto continuo con personas de fuera de la empresa; por consiguiente deben considerarse los riesgos que entrañan estas actividades al delegar autoridad para realizar tales tareas.

Los mejores controles son aquellos que se logran por medio de la asignación de responsabilidad de manera que ningún individuo o ninguna función puede completar una transacción sin tener que dar cuenta a otros.

#### **e) Ética**

El Auditor estará interesado en que la ética de la organización haya sido claramente definida.

Además, es de la mayor importancia que se dé a conocer a todos los empleados que estén expuestos a influencias ajenas a la empresa como el ofrecimiento de agasajos, excesiva amistad personal, así como a los proveedores de bienes y servicios.

#### **f) Guía para la Elaboración del Programa de Trabajo**

##### **1. Familiarización:**

Ósea, llevar a cabo un estudio general de sus objetivos, de su organización, la ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones, sus políticas, sus sistemas, sus procedimientos y sus prácticas a fin de efectuar un análisis crítico de ellos con el objeto de asegurarse de que sean las adecuadas.

##### **2. Análisis:**

Examen de la información existente relativa a las compras, tanto de carácter interno como externo, con el fin de conocer su importancia relativa en el conjunto de operaciones de la empresa. Estudio de las cifras estadísticas y proyecciones de compras. Es recomendable efectuar un estudio comparativo de las compras producidas en años

- Precios de algunos artículos y compararlos con los del mercado de esa época.
- Condiciones de compras
- Niveles de stock
- Entre otros

### **3. Estudio de Informes de Auditoría anteriores:**

Análisis de los Informes de Auditoría y Cartas de Recomendaciones o Sugerencias cuando sea aplicable.

De este estudio podrán surgir a su vez investigaciones que permitan profundizar algún aspecto ya observado en el curso del examen de estados financieros.

### **4. Elaboración de Cuestionarios y Guías de Entrevista:**

Con la finalidad de conocer cómo se realiza la operación de compras. Deberá ponerse el énfasis necesario para que el enfoque operativo logre investigar si las compras se efectúan eficientemente. En su caso, las entrevistas y cuestionarios serán una base para recomendar algún cambio en los procedimientos que pueda mejorar la operación. Es recomendable elaborar algún tipo de diagrama de flujo que muestre la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorar.

### **5. Entrevista con los Responsables:**

Se entrevistará a los responsables de la ejecución de las compras y se verificará la aplicación de las políticas en el área, teniendo como base los lineamientos generales de la empresa. Estas entrevistas deberán ser tanto con las personas que deciden las políticas de compras como con las que las ejecutan, así como en aquellas que perteneciendo a otras áreas tienen estricto contacto con compras tales como los encargados de Cuenta por Pagar, Producción, Almacenes y Finanzas. En algunos casos es conveniente entrevistar a algunos proveedores.

### **6. Comprobación de Datos:**

Se comprobarán los datos obtenidos en las fases de familiarización, análisis y entrevistas para medir el grado en que los aspectos que configuran las compras, se cumplen en la práctica.

#### **7. Revisión de Registros y Archivos:**

Se revisarán los diversos registros y archivos de compras de proveedores, de requisiciones atendidas, análisis de precios, de condiciones de compras y análisis de casos particulares.

#### **8. Cuantificación de Efectos:**

Se determinará cuantitativamente el posible efecto que producirán los cambios en los métodos de compras que se sugerirán para mejorar la eficiencia del área en relación con volúmenes de compras, alternativas sobre comprar o fabricar, etc.

#### **9. Nivel de Control:**

Se tomará conocimiento del nivel de calificación del personal a cargo de las compras para conocer el nivel de operatividad de las mismas. Se entiende que el objeto de estudio en la Auditoría Operacional, son las operaciones más que las personas que las ejecutan o departamentos responsables de su ejecución, de cualquier manera este conocimiento resulta indispensable. Por otra parte es útil conocer también, si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones acordes con la capacidad del personal de compras.

#### **10. Inspecciones:**

Se inspeccionará las instalaciones del departamento, de compras en sus áreas de recepción, despacho y almacenes.

#### **11. Revisión de Métodos:**

Se revisarán las formas en uso, los métodos de trabajo, manuales de procedimientos que regulen las operaciones de compras.

#### **12. Sugerencias:**

Luego se estudiará la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en el área de compras.

### **2.5.2 Área de Producción**

#### **1. Objetivo**

Al igual que en cualquier otra área, el objetivo de la Auditoría Operacional en Producción es el examinar todo lo relativo a esta área

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

para señalar fallas o puntos débiles y recomendar las variantes que posibiliten mejorar la eficiencia.

## **2. Aspectos por Examinar**

- a) Claridad y divulgación de los objetivos de la operación producción.
- b) Claridad y adecuación de las políticas de producción.
- c) Adecuación y claridad de la organización en el área de producción.
- d) Adecuación y calidad de los métodos de trabajo para planear, operar y controlar la producción.
- e) Adecuación y calidad de la contabilidad de costos.
- f) Calidad de los productos.
- g) Costo de los productos.
- h) Eficiencia del personal del área.
- i) Factores que limitan la producción.
- j) Productividad de la planta, etc.

## **3. Función de Control**

La función de control, tratándose por ejemplo, de manufacturas, puede ser comparada con la función que realiza el titiritero, a pesar de que los títeres son el realizada el espectáculo, el titiritero es el que mueve los hilos necesarios para activarlos. De igual forma, el departamento de manufactura de un negocio produce el producto, pero es controlado por el departamento de Control de Producción.

## **4. Planeación de la Producción**

La planeación de la producción consiste en determinar lo que se va a producir, en qué cantidades, en qué Departamento, en qué máquinas, en qué fechas; para esto es necesario considerar los siguientes elementos básicos:

- a) Demanda del Producto en el Mercado.
- b) Disponibilidad de materia prima.
- c) Capacidad de producción.
- d) Capacidad de almacenamiento.

## **5. Central del Costo de Producción**

Para el control del costo de producción se tendrá en cuenta:

- a) Control de presupuestos
- b) Sistema de Costos
- c) Variaciones

## 6. Control de Calidad

El grado de calidad que se desee en un producto está influenciado por las necesidades del cliente, los requisitos reglamentarios, la competencia y el orgullo que el dueño ponga en su producto. Los efectos de un inadecuado programa de control de calidad son obvios, es decir, devaluaciones, pérdidas de futuras ventas, reproceso excesivo, etc.

## 7. Guía para la elaboración del Programa de Trabajo

a) Familiarización con la empresa, su operatividad productiva y la del sector:

- Estudio en libros, revistas, botines de instituciones, etc., de la información sobre el sector o ramo al que pertenece la empresa.
- Estudio de la información de la empresa y del área de producción en particular, a través de:
  - Organigramas
  - Manuales de políticas y procedimientos
  - Informes de accionistas
  - Estados Financieros
  - Informes de Costos
  - Diagrama de flujo
  - Informes de otros Auditores
- Estudio de la información previa disponible en informes o cartas de recomendaciones, archivo permanente, etc.
- Visita a la planta con el fin de conocer los productos, las instalaciones y el personal.

b) Estudio del Cuestionario de control interno:

El Auditor obtendrá mejores resultados si estructura adecuadamente el contenido del cuestionario de control interno, y si además, al contestarlo se extiende convenientemente de manera crítica tratando de detectar puntos débiles en la organización, políticas, normas y métodos inadecuados, falta de coordinación; fallas de integración de personal, etc.

c) Obtención de datos sobre aspectos de mayor interés:

algunos aspectos no cubiertos, o necesite profundizar en ciertas situaciones que en principio muestren debilidades. Esta labor puede hacerse de varias maneras. Algunos de los procedimientos más usuales son:

- Cuestionarios específicos
- Entrevistas
- Gráficos y diagramas
- Cuadros Numéricos

d) Examen de los datos y hechos investigados con espíritu crítico para determinar situaciones sujetas a mejoría y hacer recomendaciones:

Este examen debe desarrollarse con la técnica de indagación metódica reflexionando sobre:

- Qué se hace, dónde, cuándo, quién, cómo y con qué?
- Por qué lo anterior?
- Que otra cosa podría hacerse al respecto?
- Que debería hacerse al respecto para lograr óptimos resultados?

Los dos primeros pasos se refiere a la interpretación de la información obtenida y los otros dos pasos representan la parte creativa de la auditoría operacional ya que es donde se crean soluciones generales a las diferencias encontradas y se recomiendan las más adecuadas.

e) Dirección de las recomendaciones con los interesados.

Este es un trabajo que debe desarrollarse a medida que progresa el examen ya que permitirá aprovechar la experiencia del personal de la empresa y evitará errores de interpretación por fallas de comunicación al obtener información.

### **2.5.3 Área de Ventas**

#### **1. Objetivos**

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, debido a que son la operación que produce los ingresos y permite cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se realizan para hacer frente a los costos y gastos que se realizan para

llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

En resumen la auditoría operacional de ventas tiene por finalidad examinar ciertos aspectos administrativos de esta actividad tan importante con la finalidad incrementar la eficiencia a través de recomendaciones adecuadas.

## **2. Responsabilidad de la Gerencia de Ventas**

Las responsabilidades básicas del área de ventas son:

- a) Establecer los objetivos de venta del negocio.
- b) Elaborar los planes para cumplir dichos objetivos.
- c) Definir y distribuir las responsabilidades de ventas.
- d) Establecer estándares de ejecución.
- e) Cumplir y accionar los planes en forma eficiente y efectiva.
- f) Luego de su revisión procurar hacer proyecciones para mejorar los resultados obtenidos.

## **3. Factores Básicos de las Ventas**

La venta de productos y servicios representan la fuente principal del ingreso en una empresa, la máxima utilidad neta de un producto o servicio es obtenida a través de un adecuado volumen de ventas a un precio favorable que exceda los gastos incurridos. El obtener la mayor utilidad no necesariamente depende de un volumen mayor de ventas. El factor precio y el factor costo debe estar adecuadamente engranado.

Una revisión de la función real de las ventas puede determinar que tanto los factores de volumen, precio y costo, están operando en relación a las políticas establecidas al preparar el presupuesto de ventas o cualquier otro tipo de estimado o estándar. Otro factor que el Auditor deberá considerar será el relativo a la valuación de la orden con el objeto de ver su costo antes de su aceptación.

## **4. Ventas al Crédito**

Es necesario que el otorgamiento de créditos a los clientes se efectúe sobre las base de políticas establecidas por la empresa para tal fin.

## 5. Guía para la Elaboración del Programa de Trabajo

### a) Familiarización:

Se buscará la familiarización con el medio económico, político y social en el que actúa la empresa y en el que se dará la operación de venta, mediante estudios de sus objetivos, estructura orgánica, sistemas, etc.

Este programa puede ejecutarse tomando en consideración la investigación de los siguientes aspectos:

- Que tipos de productos oferta la Entidad, a que mercado se dirige e ingresa, niveles de competencia canales de comercialización, etc.
- Especificaciones de los productos que oferta y que niveles comprende:
- Suntuarios de, necesidad primaria, de niveles de estación o de naturaleza permanente etc.
- Criterios establecidos por la Administración para la fijación de precios, si existen tablas predeterminadas para atender las cotizaciones u otro medio de efectuar la venta, descuentos efectuados por modalidad de pago etc.
- La política de crédito que se tenga establecida.
- La política de publicidad adoptada con el fin de precisar si para llevarla a cabo se cuenta con personal especializado dentro de la misma empresa, se recurre a agencias publicitarias, o se sigue un sistema combinado.
- Si se tiene permanente control sobre los clientes concurrentes y su nivel de contacto con ellos para estar atento con sus requerimientos.

### b) Estudio de Expedientes de auditoría:

Se estudiarán los expedientes de auditorías anteriores, informes y cartas de recomendaciones, cuando sea aplicable, para efecto de

obtener mayor información.

c) Análisis de la Información Existente:

Se examinará la información tanto de carácter interno como externo, relativa a ventas, con el fin de evaluar su importancia en el conjunto de las operaciones de la empresa; comparándose además las ventas realizadas en años anteriores, vigilando su tendencia y aplicación de razones financieras.

Los análisis más convenientes a considerar están referidos a las ventas en los siguientes aspectos:

- Por Productos: En unidades, precios y márgenes de utilidad.
- Por áreas: A nivel de las zonas geográficas.
- Por vendedores.
- Por clientes.
- Por tipo de consumidor.

d) Implementación de técnica de investigación

Para este caso se deben implementar con fines de investigación, diversas técnicas para conocer todo el ciclo de ventas tales como: cuestionarios, diagrama de flujos, guías, que a través de su aplicación nos guíara por todas las fases del ciclo de ventas.

e) Entrevistas:

Se entrevistarán a los responsables de la ejecución de las ventas, y a los responsables de los departamentos que tienen relación en estas ventas, verificando el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa. En determinadas situaciones es recomendable realizar conversatorios o entrevistas, con los diversos entes que participan en este acto de ventas con: los vendedores, los que reciben una comisión, las agencias de mercadeo o publicidad y cualquier ente externo.

f) Revisión de documentación sustentatoria y registros

Es pertinente revisar documentación y registros existentes con la finalidad de comprobar su operatividad.

g) Inspecciones:

Se inspeccionarán las instalaciones del departamento de ventas y de los demás departamentos vinculados (compras, publicidad, facturación, embarque, créditos, etc.)

- h) Verificación de objetivos:  
Procurar conocer si los encargados de la operación de ventas conocen los objetivos trazados los mismos que deben estar encuadrados con los lineamientos fijados por la entidad, debiendo de ser de conocimiento de todos los que participan en el ciclo de ventas
- i) Revisión de presupuestos:  
Es importante efectuar una revisión a los presupuestos elaborados por la empresa en esta fase de ventas, poniendo atención e los ítems de mayor rotación y si para su formulación han debido basarse en investigaciones de mercado, en la experiencia de los responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados para ella.
- j) Verificación de un área de control presupuestal:  
Se verificará la vigencia de un sistema por el cual los responsables de desviaciones presupuestales informen sobre sus causas, justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.
- k) Determinación:  
Se seleccionará los productos más importantes de la empresa y se determinará:
- Si su mercado, promoción y publicidad están de acuerdo con los estudios y planes previos, así como con el canal de distribución previsto.
  - Su vida probable; en el mercado, niveles de competitividad.
  - Alternativos de acción para aquellos artículos que presentan disminución en sus ventas
  - Criterios aplicados por el personal responsable para la determinación y fijación de precios como:
    - Costos de producción
    - Rotación de inventarios
    - Costo de venta
    - Márgenes de utilidad por productos
    - Niveles de stock.

l) Análisis de las devoluciones de ventas y otros

Proceder a revisar las devoluciones de ventas, especialmente por artículos o productos, procurar conocer la causa de las mismas, alternativas previstas y los efectos producidos en este rubro

m) Revisión de costos:

Se revisarán los costos de los canales de distribución en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno, determinándose si tales costos se han fijado en base a estudios formales y, se evaluarán los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.

n) Verificación de calificación del personal:

Es importante conocer la calificación del personal encargado del ciclo de ventas para conocer su accionar, si bien el objeto de la auditoría operacional son las operaciones y no las personas, de cualquier forma esta evaluación resulta muy conveniente

o) Información al cliente:

Para este fin es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos con el objeto de detectar omisiones, jerarquizar los hallazgos y estar en condiciones de sugerir al cliente las recomendaciones más viables.

#### 2.5.4 Área de Personal

##### 1. Objetivo

En la evaluación del área de personal el objetivo comprende la crítica de las políticas y procedimientos que se siguen en relación a la administración del potencial humano de la empresa.

##### 2. Administración de Personal

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis La empresa debe tener políticas definidas en cuanto a:

**UNFV**

- Reclutamiento de personal.
- Contratación.
- Administración de sueldos y jornales.
- Adiestramiento.

### 3. La Gráfica de Organización

La gráfica de organización es un medio objetivo de mostrar las asignaciones de cargos administrativos. Se emplea también para mostrar las relaciones entre ellos.

Los sistemas más formales y periódicos de informes de control siguen la estructura de la organización. Es el punto inicial para la auditoría operacional en esta área.

En cualquier organización, la responsabilidad tiende a fluir hacia la persona más capaz y experimentada cuando esto es reconocido por la gerencia de Alto Nivel, se otorgan promociones y modificándose los cargos, cambiando así la gráfica de organización.

Con mayor frecuencia, las relaciones se desarrollan muy aparte de las que se indican formalmente en la gráfica. Cuando la auditoría operacional, las identifica y las reporta, la gerencia obtiene una imagen más clara de la compañía en su verdadero funcionamiento.

### 4. Coordinación:

Debe existir una adecuada coordinación entre el departamento de personal y los departamentos de operación en cuanto a:

- Planeación de las necesidades de personal.
- Programación del uso del personal.
- Determinación de las políticas de evaluación del personal.

### 5. La Función del Personal

- Contratación del personal requerido y autorizado.
- Fijación de políticas de remuneración al personal contratado.
- Registro del personal.

Reportes mensuales de :

- Tiempo ocioso y de ausencia
- Vacaciones
- Tiempo extra

Encuestas.

## 6. Descripción de Puestos

Deberá existir una descripción minuciosa de cada puesto a efecto de tomar conocimiento exacto del tiempo que requiere cada función o tarea con el objetivo básico de indicar decisivamente en un trabajo altamente racionalizado y por consiguiente eficiente.

## 7. Guía para la Elaboración del Programa de Trabajo

Un programa para la auditoría operacional de la función de personal deberá incluir puntos que proporcionen al Auditor información que le permita hacer estudio crítico de los siguientes aspectos:

a) Adecuación de las políticas y procedimientos establecidos para:

- Reclutar al personal más capacitado en el mercado de mano de obra
- Contratar al personal con la asignación de un sueldo justo que garantice su permanencia en la empresa.
- Promover una administración de sueldos que permita al personal un progreso adecuado.
- Mantener un programa de adiestramiento que posibilite que el personal desarrolle su capacidad a fin de:
  - Permitir la realización personal del empleado obrero.
  - Desarrollar dentro de la propia empresa a sus diferentes niveles directivos.

b) Adecuación de políticas y su ejecución en cuanto a:

- Horas de trabajo
- Retardos
- Ausentismo
- Vacaciones
- Pago de Salario

- Pago de horas extras
  - Pago de días feriados Prestaciones, (seguro, Fonavi, Pensiones, etc.)
  - Deducciones del salario
  - Valuación de méritos
  - Honorarios
  - Actividades recreativas
  - Reglamentos de seguridad
  - Premios
  - Publicaciones de la empresa
  - Planes de sugerencias
- c) Estudio y crítica del sistema de información que permita una oportuna y adecuada planeación de la contratación de personal.
- d) Estudio y crítica de la estructura de la organización de la empresa, que permite una adecuada coordinación de personal, asignación de autoridad y responsabilidad y conocimiento por parte del personal de sus funciones.
- e) Estudio y crítica del sistema de captación de información que permita comparar las cualidades originalmente previstas en el personal y la realización práctica de su trabajo.

## 2.5.5 Área de Finanzas

### 1. Objetivo

La auditoría operacional en el área de finanzas, en cuanto a su alcance puede ser:

- a) Total ó
- b) Parcial

El Auditor deberá procesar anticipadamente el tipo de revisión a ejecutar, el cual podrá referirse a una subfunción o departamento

determinado o bien a todas las áreas que intervienen en la administración financiera de la empresa.

En términos generales, se podrán dar dos tipos de enfoque a esta revisión:

- a) En función de las etapas de proceso administrativo: revisión de la planeación, organización, dirección y control financiero, y
- b) En función de la estructura de organización de la función: contraloría o dirección, contabilidad, presupuestos, auditoría, etc.

En el primer caso, la revisión se encaminará a comprobar el cumplimiento de los objetivos particulares de cada etapa del proceso administrativo, partiendo de lo general hacia lo particular. Este procedimiento presenta el inconveniente de que, en muchas ocasiones no son plenamente identificables tales etapas ya que un departamento o inclusive un puesto, podrá abarcar, por ejemplo, labores de planeación, y dirección o control, lo cual dificultaría el trabajo del Auditor.

El segundo caso, más práctico, anula la desventaja anotada anteriormente; este procedimiento, complementado con el estudio de la organización financiera, es el que permite mayor objetividad y facilidad en la revisión.

## 2. **Áreas que comprende la Función de Finanzas**

La función de finanzas dentro de una empresa puede ser comparada a la función de tesorería o contraloría y comprende las siguientes áreas:

- Administración de efectivo
- Crédito
- Administración de cobranzas
- Control de inventarios
- Inversiones permanentes

- a) Administración de efectivo:

Supone el manejo de las siguientes “herramientas”: Presupuesto de efectivo – Indica la cantidad de fondos que serán necesarios mes por mes o semana por semana y es uno de los instrumentos más importantes de la función finanzas.

Cash Flow (Pronóstico de efectivo)

- b) Crédito:

Para todo otorgamiento de crédito se deberá tener en cuenta las siguientes normas:

- Solvencia moral
- Solvencia económica
- Capacidad de trabajo
- Arraigo en la localidad

Asimismo, como pauta general se considerará el análisis del riesgo del crédito para fines de determinar el tipo de riesgo y grado del mismo, desarrollando en consecuencia los procedimientos de cobranza que reduzcan el riesgo de la incobrabilidad.

Por otro lado el departamento de crédito supone conocer al cliente a través de datos generales, antecedentes, reputación, capacidad, información sobre sus negocios, posición financiera, destino del crédito.

Este conocimiento se da a través de fuentes internas (solicitud de crédito y entrevistas) y fuentes externas (información de terceros y estados financieros).

c) Administración de cobranzas:

- Objetivo:
  - Cobrar por deudas
  - Proceder con rapidez
  - Conservar una buena imagen ante el cliente
- Métodos de Cobranzas:

Pueden variar en función al volumen, tiempo transcurrido, tipo de cliente, etc.

d) Control de inventarios:

Para evaluar el nivel de materias primas, el Auditor debe considerar aspectos, tales como: producción anticipada, producción de temporada, fuentes de abastecimiento confiables y la eficacia en programar las operaciones de compra y producción.

El factor básico que influye en el nivel de productos terminados y que el auditor operacional debe tener en cuenta es la coordinación entre producción y ventas. El Gerente Financiero puede estimular las ventas a través de cambios en las condiciones crediticias, pero, sea que las mercaderías permanezcan registradas en libros como inventarios o cuentas por cobrar la empresa tiene que financiarlas, y es este un aspecto importante del área financiera.

Administración de inventarios – Los criterios para una adecuada administración de inventarios pueden resumirse en:

- Punto óptimo del nivel
- Momento de compra
- Máximo y mínimo

Objetivos para conservar inventarios – son:

- Atender una demanda
- Lograr el objetivo de ventas y utilidades
- Promover la eficiencia en la fabricación
- Obtener las condiciones adecuadas en las compras.

Criterios para la eficiencia en el manejo de inventarios:

- Costo de mantenimiento
- Recursos requeridos
- Costo de administración y almacenamiento
- Transporte
- Seguros
- Obsolescencia
- Cantidad requerida por producto

e) Inversiones

- Objetivo:

El auditor debe tener como objetivo básico en esta área, asegurarse que las inversiones en activos de carácter permanente estén apoyadas en estudios económicos y financieros que justifiquen la propia inversión en función de su costo y el rendimiento que se espera obtener de la misma.

- Fases del control de inventarios – son:
  - Autorización original
  - Programación
  - Límite de aprobaciones
  - Justificación económica

### 3. Guía para la elaboración del Programa de Trabajo

#### a) Aspectos Generales de organización:

- Obtener esquema de organización.
- Obtener lista de funcionarios responsables de todas las áreas.
- Determinación general de los objetivos
  - De la dirección
  - De cada departamento o sección
- Evaluar de acuerdo a la magnitud de la empresa si ésta ha previsto lo siguiente:
  - Planes a corto y a largo plazo, acordes con los objetivos de la función y de la empresa.
  - Sistema de presupuesto
  - Adecuada separación de funciones; delimitación de responsabilidades; unidad de mando; descripción de puestos, etc.
  - Manuales de organización y de operaciones; descripciones de flujo, etc.
  - Sistemas de contabilidad general y de costo
  - Información periódica y constante de la administración
  - Auditoría interna
  - Otros controles

#### b) Aspectos Presupuestales:

El auditor operacional deberá responderse las siguientes interrogantes:

- Qué tipo de presupuesto se formulará?
  - A corto plazo? Por qué periodo?
  - A largo plazo? Cuantos años?
- Qué áreas de la empresa cubre?
- Quiénes intervienen en su formulación?

- Personal que normalmente realiza otras funciones?
- Personal de finanzas?
- Son flexibles?
  - Se ajustan periódicamente?
  - Con qué frecuencia?
  - Qué bases se toman?
- Existe una presupuesto de inversiones de capital?
  - Concuera con los objetivos generales de la empresa?
  - Provee de las fuentes de financiamiento?
- Existe un presupuesto de operación? Cubre todas las áreas de operación de la empresa?
- Existe un presupuesto de caja?
  - Cubre todos los aspectos que afectan el flujo del efectivo?
- Ventas al contado
- Cobranzas
- Costo de operación
- Pagos
- Otros
  - Con qué prioridad se determinan las necesidades de efectivo?
  - Se prevé fuentes alternativas de fondos en los casos de insuficiencia?
  - Se prevé destinos productivos para los excesos?
  - Cuál es el margen de seguridad para el efectivo?
- Se comparan los presupuestos con los importes reales?
  - Con qué periodicidad?
  - Qué investigación se hace de las desviaciones?
  - Quién la hace?
  - A quiénes se reportan las desviaciones?

c) Contabilidad General:

- Existe un catálogo de cuentas en uso?
  - Está actualizado?

- Se cuenta con instrucciones para su manejo?
- Está debidamente difundido entre el personal encargado del registro de las operaciones?
- Sistema y equipo
  - Recibe contabilidad información previa y oportuna de todas las operaciones realizadas?
  - Se adapta el sistema a la información requerida?
  - Permite el sistema rapidez en el registro?
  - El equipo con que se cuenta, se adapta al sistema y volumen de operaciones?
  - Si no se cuenta con equipo electrónico, es posible su utilización? Es costeable?
  - Si se cuenta con equipo electrónico:
    - Es adecuada la programación?
    - Cubre todas las área posibles de utilización?
    - Es costeable en función del servicio prestado y a la capacidad de la empresa?
- Formas utilizadas:
  - Son prácticas y manuales?
  - Contienen todos los datos? Existen datos excesivos?
  - Se pueden suprimir?
  - Se pueden fusionar en alguna otra forma?
  - Su distribución es adecuada?
- Información:
  - Qué informes se preparan?
  - Con qué periodicidad?
  - Con qué oportunidad? Hay atrasos?
  - Incluye información completa?
  - Son comparables con presupuestos? Con otros estados?
  - Sirven de base para la toma de decisiones?

- Se envían a las personas adecuadas?
  - Se preparan pensando en las personas a quien van dirigidas?
  - Se informa utilizando un criterio “por excepción”?
- Proporciona el sistema la información relativa a:
    - Costos totales por periodos?
    - Costos unitarios por producto o por línea?
    - Costos fijos o variables?
    - Volúmenes de producción?
  - Se elaboran informes periódicos respecto a lo anterior?
    - Con qué periodicidad?
    - Con qué oportunidad?
  - Se investigan las variaciones en relación a los estimados o estándares?
    - Las bases utilizadas para la fijación de los estimados o estándares?
    - Las bases de aplicación de gastos indirectos?
- d) Tributación:
- Cuáles son los impuestos que gravan a la empresa?
  - Se consideran para efecto de presupuesto?
  - Se aprovechan las ventajas fiscales? Cuáles?
    - Hay posibilidades de subsidios?
    - Existe un programa formal de planeación final?
  - Existe un área que vigile el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias?
- e) Auditoría Interna:
- Existe un departamento o sección de Auditoría Interna?
  - A quien reporta?

- Se excluye de sus funciones, actividades ajenas a revisión o supervisión?
- Se cuenta con un programa que cubra, al menos los siguientes aspectos?
  - Revisión de saldos de todo el catálogo de cuentas, al menos una vez al año?
  - Supervisión sobre toma física de inventarios y su valuación?
  - Revisión del cumplimiento de las delegaciones tributarias?
- Qué tipos de informes se elaboran?
- Se vigila la corrección de las desviaciones encontradas?
- Se efectúa auditoría operativa?
- f) Auditoría Externa:
  - Se práctica auditoría de los estados financieros de la empresa, por Contador Público independiente?
  - Se estudian y/o atienden las sugerencias del Auditor independiente?
- g) Estructura y políticas financieras:



## 2.5.6 Área de Cobranzas

### 1. Objetivo

El objetivo principal de la auditoría operacional del área de cobranzas es procurar que todas las operaciones que se generan en este ciclo se ejecuten con los mayores niveles de eficiencia. Para ella es recomendable tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- a). Tomar debida nota de las políticas de cobranza establecidas y su interrelación con las políticas generadas de la Empresa.
- b). Incentivar las ventas en el proceso de cobranzas manteniendo las mejores relaciones con los clientes.
- c). Mantener un promedio entre los importes de créditos concedidos y la rotación de las cobranzas efectuadas
- d). Procurar mantener un bajo nivel de “cobranzas dudosas”.
- e). Que el procedimiento de cobranza se ejecute lo más económico posible y debidamente coordinados con las actividades interrelacionados

### 2. Guía para la elaboración del Programa de Trabajo

#### a) Familiarización:

Es importante que el auditor operacional conozca debidamente las políticas, objetivos fijados y los sistemas implementados en este ciclo de cobranzas.

Deberá estar familiarizado con el organigrama del ciclo créditos y cobranzas, y caja Bancos.

#### b) Visita al área de créditos y cobranzas:

Aplicara la técnica de inspección a la sección o departamento de crédito, cobranzas y ciclos relacionados como proceso de facturación embarques y Caja -Banco

#### c) Análisis de la información financiera y operativa:

Para tener una opinión de este proceso es recomendable contar con esta información:

- Análisis de cuentas por cobrar, con detalle de antigüedad.
- Elaborar cedulas de trabajo para conocer niveles de rotación de estas cuentas, cobros periódicos, fechas de vencimiento, conocer calidad de clientes puntuales en sus pagos
- cuadros comparativos de este proceso de ejercicio anteriores
- Procurar estadísticas con empresas del mismo giro

d) Entrevistas:

Es conveniente contar con “cuestionarios” para que el auditor operacional conozca el “modus operanti” de este ciclo de cobranzas.

Con esta Técnica se efectuaran entrevistas a todo el personal que participa de esta operación, con el fin de conocer las debilidades o puntos críticos de control en lo concerniente a horarios establecidos cumplimiento de las labores asignadas, medios y sistemas aplicados, condiciones de seguridad, entre otros.

Por su nivel de vinculación es necesario también realizar entrevistas a los recursos humanos del área financiera, logística y ventas.

Del ser el caso con áreas externas como abogados y compañías de cobranzas

e) Análisis de la documentación de soporte

Para este procedimiento es necesario revisar

- Formato y comprobantes de soporte: como nota de crédito, notas de cargo, pagares, letras en cartera, facturas y documentos provisionales de cobro, relación de cobranzas diarias.
- Legajos de cobranzas: informes de cobranzas en cartera, en poder de abogados y compañías

especializadas, en poder de entidades bancarias o financieras

- Informes financieros relación de clientes, fechas de cobranza, importe, estadísticas del proceso, etc.

f) Diagnóstico preliminar:

Es el reconocimiento general para plantear los principales indicios de problema y apuntar posibles soluciones.

g) Ejecución:

El objetivo es lograr la identificación precisa de los problemas detectados mediante la aplicación de cuestionarios, programas de trabajo, análisis de manuales de procedimientos, diagramas de flujo, etc. En relación con diagramas de flujo, conviene elaborar un diagrama general de la operación donde se señale el flujo operativo para determinar las debilidades que se presentan en este proceso de cobranzas desde el contrato, traslado de la mercadería vendida, guía de remisión, facturas, notas de cargo y abono, informes de cobranzas entre otros.

Complementariamente a manera de ejemplo, se mencionan algunas técnicas a aplicar:

- Revisión de los presupuestos de Cuentas por cobrar y medios utilizados para el cobro
- Determinación de clientes significativos e importantes para definir su nivel de cumplimiento con los créditos otorgados.
- Análisis de la cartera de cobranza dudosa, y revisión de la misma desde el otorgamiento del crédito y acciones de cobranzas efectuadas.
- Revisión contable y tributaria a la cartera de cobranzas lenta e "irrecuperable".
- Revisión de los reportes de cobranza y de la forma de pago de sus incentivos.
- Medidas adoptadas por la Empresa para la cobertura de seguro de los cobradores.

h) Reunión con los evaluados.

Es recomendable que el auditor operacional tenga reuniones de trabajo con los evaluados, para conocer, en base a su experiencia, sus puntos de vista y observaciones si las hubiese, para afinar su trabajo final.

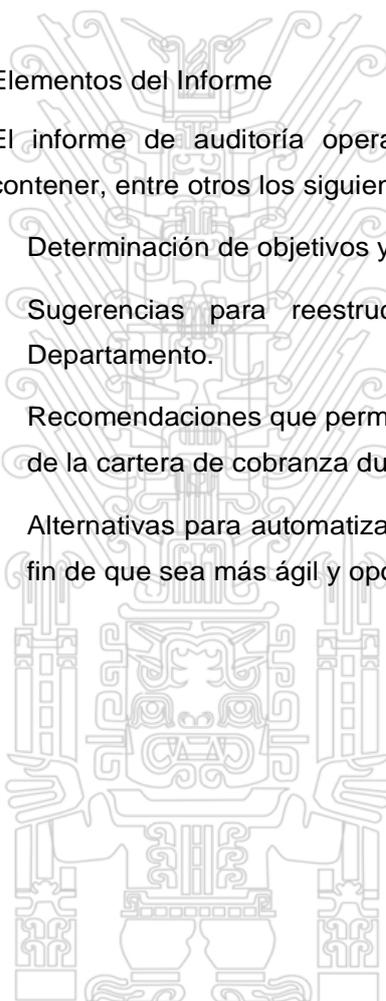
i) Elaboración del informe

Una vez finalizado, es necesario validar y comprobar los hallazgos obtenidos, evaluar la significancia y materialidad de los mismos para proceder a la elaboración del informe.

j) Elementos del Informe

El informe de auditoría operacional de cobranzas debe contener, entre otros los siguientes elementos.

- Determinación de objetivos y políticas.
- Sugerencias para reestructurar la organización del Departamento.
- Recomendaciones que permiten acelerar la recuperación de la cartera de cobranza dudosa
- Alternativas para automatizar el proceso de cobranzas a fin de que sea más ágil y oportuno



## 2.5.7. Área de Informática

### 1. Objetivo

La finalidad de la auditoría operacional de Centros de Procesamiento Automático de Datos (CPD) es examinar críticamente las actividades que se desarrollan en esta área para detectar problemas que estuvieran obstaculizando la eficiencia en su manejo.

### 2. Guía para la elaboración de un Programa de Trabajo

#### a) Familiarización:

El auditor operacional para entender el proceso del CPD debe efectuar el estudio de:

- El estado general del área, su posición orgánica dentro de las Empresas.
- Los objetivos fijados de corto y largo plazo de esta área, planes de expansión.
- Las políticas de operación y manuales de procedimiento de los sistemas
- Informes de auditores y consultores de ejercicios anteriores.
- Historial del procedimiento de sistema desde fase inicial, modificaciones y cambios previstos.
- Informes financieros de los niveles de costo aplicables al área de sistemas
- Niveles de interconexión con las diferentes áreas operativas de la empresa.
- Que áreas vienen recibiendo el servicio automatizado y que otras están inoperativas.
- Descripción general de los sistemas, instalados y su volumen de información.
- Configuración de los equipos, sus capacidades actuales y estado de uso.

b) Visita a las instalaciones:

- El auditor operacional debe hacer un recorrido para todas las instalaciones del CPD poniendo especial énfasis en:
- Ubicación y distribución adecuada del área y niveles de control de acceso (solo a personal autorizado)
- Niveles de humedad y temperatura donde están ubicados los equipos.
- Medidas de seguridad adoptadas y sistemas de detección de humo y fuego, etc.
- El medio ambiente y niveles de limpieza del área
- Niveles jerárquicos en el área.
- Bóveda de seguridad

c) Examen de los reportes operativos y financieros

El auditor operacional evaluará que información documentada se tiene sobre el CPD para determinar su nivel de requerimiento, los cuales podrían ser:

- Reportes de costos del CPD comparando el presupuesto contra la ejecución real.

Evaluar variaciones

- Nivel de programación horaria y su adecuado cumplimiento.
- Grado de cumplimiento de información recibida
- Reportes de errores detectados
- Informes de reprogramaciones especiales
- Delimitación de funciones en cada uno de los procesos de proyectos, producción y soporte técnico.
- Programación de mantenimiento de hardware y software

Reportes de fallas y acciones adoptadas

Asimismo es necesario recabar información relativa a:

- Historial de la operatividad de los terminales, periodo de vida, errores presentados etc.
- Cuadros estadísticos de programas de mantenimiento preventivo y por cada falla detectada
- Cuadros comparativos del presupuesto de desarrollo de nuevas aplicaciones contra el grado de avance del mismo y el tiempo utilizado.
- Historial ocupacional de los recursos humanos con indicación de: periodos de entrenamiento, reubicaciones, vacaciones, descansos médicos, etc.

#### d. Técnica de entrevistas

Es muy importante para el Auditor operacional aplicar esta técnica de recopilación de información siendo conveniente:

- Efectuar un programa de entrevista luego del acopio de información obtenida en la fase de familiarización.
- Preparar cuestionarios preestablecidos para recabar información del área auditada.
- En base a la información obtenida en los cuestionarios a realizar entrevistas con el personal clave de las actividades en las diferentes áreas de la estructura orgánica del área de informática, gerencia, programación análisis operación y otras afines.
- Entrevistarse con el personal que participe en el procesamiento de datos para conocer el grado de calidad del servicio, oportunidad de la información que se procese y el grado de utilidad que se le da.
- Entrevistas con los profesionales auditores para conocer del grado de intervención de ellos, sus aportes en las revisiones que ha ejecutado y grado de seguimiento

- Entrevistas con el personal del área Normativa para conocer del desarrollo de manuales y su nivel de participación en el área Informática

e) Revisión de la Automatización

En esta fase es conveniente que el auditor revise

- Delimitación de funciones y responsabilidades para cada puesto orgánico
- Niveles y programas de calificación al personal del CPD.
- Requerimientos previstos para compra de equipo y desarrollo de sistemas, evaluando el adecuado sustento de esta programación.
- Calendario de uso de equipos
- Normatividad emitida, análisis de sistema, de programación y operación.

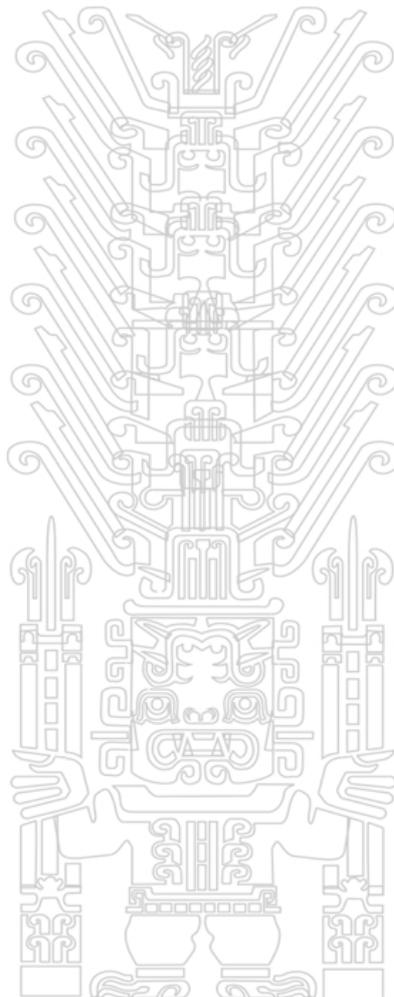
f) Revisión del Centro de Procesamiento de Datos (CPD):

Es necesario que el Auditor Operacional evalúe todos los elementos necesarios para el funcionamiento eficaz de las operaciones del Centro de Procesamiento de Datos.

A continuación se señalan algunos puntos a evaluar

- Cuadro orgánico
- Manual de funciones y responsabilidades
- Niveles de supervisión
- Programas de calificación y entrenamiento, para conocer el grado de preparación del personal
- Participación de la Alta Dirección en los planes elaborados para la adecuada operación del CPD.
- Manuales de procedimientos para el desarrollo de sistemas aplicables a todas las áreas de la empresa
- Evaluar si los equipos que se vienen utilizando permiten cubrir las reales necesidades operativas
- Evaluar planes futuros de implementación de equipos, en función al sistema operativo vigente.

- Aplicación de medidas de seguridad al personal no autorizado.
- Plan de acción ante fallas de equipos, siniestros u otras contingencias a presentarse.
- Tener certeza que se procesa la información programada sin alteraciones ni duplicas y al final del proceso los reportes son los esperados y son debidamente controlados.



## 2.6. EL INFORME DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

### 2.6.1 Importancia

Con el objeto de que la labor del Auditor Operacional sea eficaz y provechosa para la empresa a la cual presta sus servicios, éste debe comunicar los resultados de su trabajo de manera persuasiva y convincente; tal es el fin del Informe. No conviene olvidar que la importancia del informe radica en que es el producto final de una Auditoría, donde se plasma el diagnóstico de la empresa.

De nada serviría que el Auditor Operacional examine minuciosamente los objetivos y los procedimientos, que obtenga diagnósticos atinados, que determine cuáles son las diferencias; si comete el error de no informar la situación en forma adecuada y oportuna, es por esto que el informe se convierte en el instrumento fundamental de comunicación hacia la gerencia. Hay que tener presente que el éxito o fracaso de una auditoría operacional depende en gran medida de lo que se diga en el informe.

### 2.6.2 Naturaleza

La naturaleza del informe de Auditoría Operacional es contener el análisis y las apreciaciones de las operaciones de la empresa que permitan llegar a la aplicación de acciones tendentes a mejorar la eficiencia de dicha empresa.

Para que esta naturaleza sea válida, es necesario que el informe reúna ciertas características tales como:

1. La revisión de las operaciones sólo debe extenderse hasta donde sea compatible la ética profesional. Esto significa que no es lícito deformar el análisis para presentar como favorables determinadas situaciones, cuando en realidad los hechos indican lo contrario.
2. La redacción tiene que ser clara y precisa y no debe contener análisis redundante para impresionar a los que lean el informe. Todo análisis que se pretenda correcto debe estar expresado con la máxima claridad y precisión.
3. La sobriedad es otra condición imprescindible. Para esto es necesario abandonar las frases ampulosas o rimbombantes, con las cuales se magnifica la importancia de las situaciones investigadas.
4. Es necesario evitar el abuso de las expresiones técnicas a fin de no hacer difícil la comprensión del informe. A veces, en un alarde de erudición mal entendida, se emplea una cantidad desmedida de estas

expresiones, que se constituyen en un factor negativo que disminuye el mérito del análisis realizado.

5. La materia del informe debe dividirse racionalmente puesto que así será mejor analizada y comprendida. Es conveniente recordar que se debe estructurar el informe dando énfasis a las materias principales más que a las secundarias.
6. En todo informe hay que resaltar aquellas cuestiones que merezcan un análisis muy profundo con relación a los objetivos del trabajo.
7. El informe debe contener los anexos que sean necesarios y que contribuyan a la claridad de la materia que se está informando.
8. En lo posible, todos los análisis del informe deben llegar a conclusiones inequívocas. Para ello es preciso particularizar cada problema y evitar las explicaciones ambiguas y de carácter general.
9. El informe debe identificarse con la mentalidad del empresario o cliente, a fin de que pueda ser entendido más fácilmente.

Hay que tener presente que el informe de Auditoría Operacional no tiene como finalidad convertirse en un dictamen, en virtud de que no existen reglas que normen su accionar ni principios de eficiencia, eficacia y economicidad, por tal motivo el Auditor no tienen a su alcance concluir el trabajo con un dictamen.

### **2.6.3. Estructura**

#### **1. Redacción del Informe**

Como se ha visto, el informe es sumamente importante y el auditor operacional con este medio presta un servicio altamente valioso. Para que este servicio sea de máxima utilidad, el auditor debe hacer uso del mayor cuidado en la compilación, redacción y presentación del material de que está formado el informe. Los informes pueden ser relativamente largos o cortos de acuerdo con varias condiciones. El cliente o empresario podrá desear un reporte minucioso para estudiarlo, o estar interesado únicamente en un informe breve. Si el informe ha de servir de guía a la gerencia, podrán omitirse numerosos detalles que le son familiares. En un informe para los accionistas se puede considerar mayores detalles.

En cualquier caso, deberán aparecer en el informe todos los detalles pertinentes en la auditoría practicada. No debe tratarse de acortar innecesariamente el texto del informe, ni deberá tampoco tratarse de incluir detalles sin importancia. Igualmente, el auditor debe aprender a distinguir entre lo necesario y lo que no lo es.

Es imposible formular reglas inflexibles para redactar los informes; en cada caso deberá redactarse de acuerdo con las exigencias de la situación particular.

Es necesario tener experiencia en la redacción de informes antes de poder hacerlo en forma satisfactoria. Nunca deberá prepararse un informe de manera que induzca a conclusiones dudosas o falsas, sobre todo cuando pueda tratarse de disimular una situación poco satisfactoria. Un Auditor no deberá olvidar ni sacrificar su conducta ética al deseo o en beneficio inmerecido de su cliente. En todo momento el auditor deberá ejecutar el trabajo necesario para poder rendir un informe adecuado

## 2. **Contenido del Informe**

En general los informes pueden tener el siguiente contenido:

a) Índice:

Es la parte en que se redacta los diferentes conceptos que abarca el informe.

b) Introducción:

Es la parte en la que se indica el nombre de la empresa, la naturaleza y finalidades de la Auditoría practicada, el periodo de duración, su extensión, los procedimientos utilizados, las limitaciones existentes, los anexos incluidos y toda otra información que se considere necesario dar por anticipado para la mejor comprensión del informe. La introducción deberá prepararse cuidadosamente pues define y delimita el grado de responsabilidad del Auditor.

c) Resumen Inicial:

Es la parte en la que se resaltan los hechos más importantes para dar una idea de los resultados de la Auditoría.

d) Texto:

Es la parte del informe que causa las mayores dificultades al auditor. Es aquí donde fundamentalmente se describen las operaciones auditadas y es conveniente que incluya los siguientes aspectos:

- Breves datos históricos de la organización.
- Un comentario sobre las operaciones que se realizan, sus causas y efectos.
- Descripción de los procedimientos específicos.
- Cuantificación de los posibles cambios en las operaciones.

e) Conclusiones:

Es la parte en la cual se define en forma precisa y correcta las deficiencias halladas y los motivos que las originaron.

f) Recomendaciones:

Es la parte en la que se sugiere las alternativas de solución para mejorar la eficiencia de las operaciones o eliminar las situaciones problema, asimismo las ventajas de su aplicación.

g) Anexos:

Es la parte compuesta por información adicional o complementaria para aclarar aspectos tratados en el texto, o que faciliten la implementación y seguimiento de las recomendaciones.

#### 2.6.4. Tendencia

Todo informe debe tender a ser lo más objetivo posible. En este sentido es menester que el auditor operacional realice lo siguiente:

1. Discusión previa con los afectados por los hallazgos:

Este es un trabajo que debe desarrollarse a medida que progresa nuestro examen y que tiende a:

- a) Aprovechar la enorme experiencia que suele tener el personal de la empresa.
- b) Evitar errores de interpretación por fallas de comunicación al recolectar la información.
- c) Hacer participar, en la labor creativa, al personal de la empresa

2. Resaltar el efecto cuantificado, la consecuencia y la causa:

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente las causas y consecuencias de las ineficiencias y siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan.

Suele suceder que los encargados de administrar las empresas no son muy apegados a hacer cambios y modificar sistemas; por ello conviene presentarles muy duramente les cuesta la ineficiencia existente.

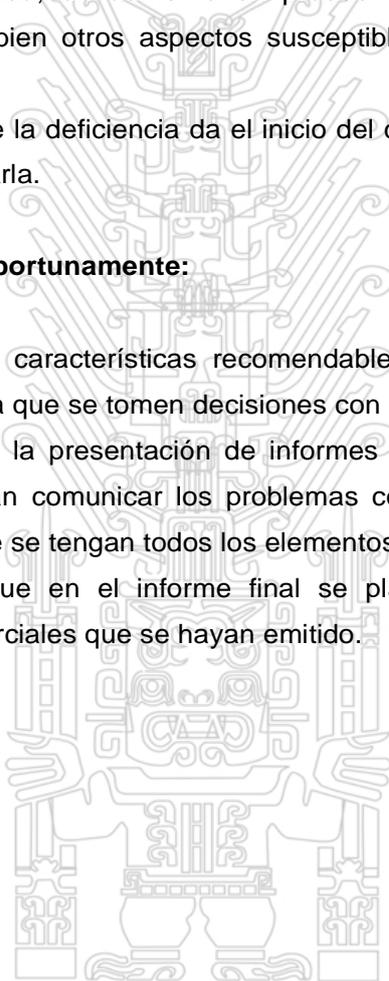
El efecto y consecuencia a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida, un aumento en productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar fuentes de utilidades.

La causa de la deficiencia da el inicio del cambio que debe efectuarse para eliminarla.

3. Informar Oportunamente:

Una de las características recomendables para los informes es su rapidez para que se tomen decisiones con oportunidad; por ello es muy conveniente la presentación de informes parciales (incluso verbales) que permitan comunicar los problemas conforme se van detectando siempre que se tengan todos los elementos del problema.

Conviene que en el informe final se plasmen adecuadamente los informes parciales que se hayan emitido.



## 2.7 MARCO CONCEPTUAL

Describir y definir los términos utilizados en el desarrollo de la investigación, entre ellos los indicadores de las variables.

**Eficiencia.**- Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

**Eficacia.**- se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Procedimientos.**- Son el conjunto de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación aplicado a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

La guía usual de procedimientos de auditoría la constituye la Inspección y Verificación de activos del cliente, tales como Disponible, Inversiones y Deudores.

**Control Interno.**- El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

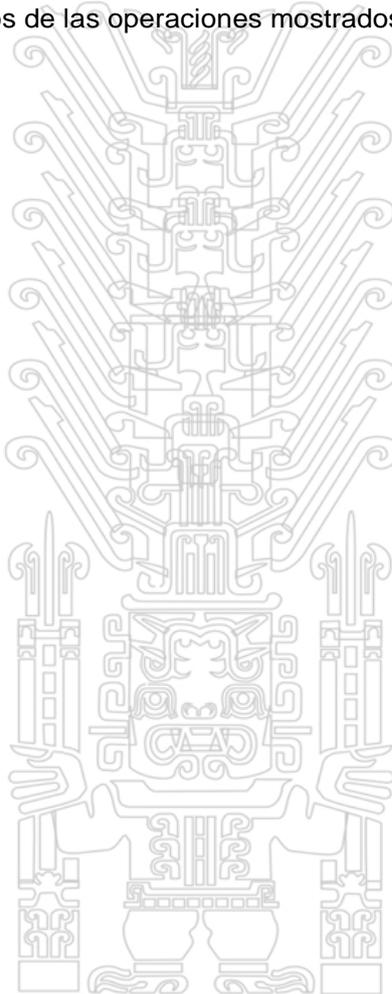
**Estado Financiero.**- son documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

**Estado de Resultados.**- es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

**Dictamen.**- Es el documento formal que suscribe el Contador Público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros del ente. La importancia del dictamen en la práctica profesional es fundamental, ya que usualmente es lo único que el público conoce de su trabajo

**Salvedades.**- Dictamen con salvedades cuando los estados financieros de la entidad presentan razonablemente la situación financiera, salvo determinadas excepciones o limitaciones que no afectan de manera importante o significativa a la situación financiera y los resultados de las operaciones mostrados en dichos estados.



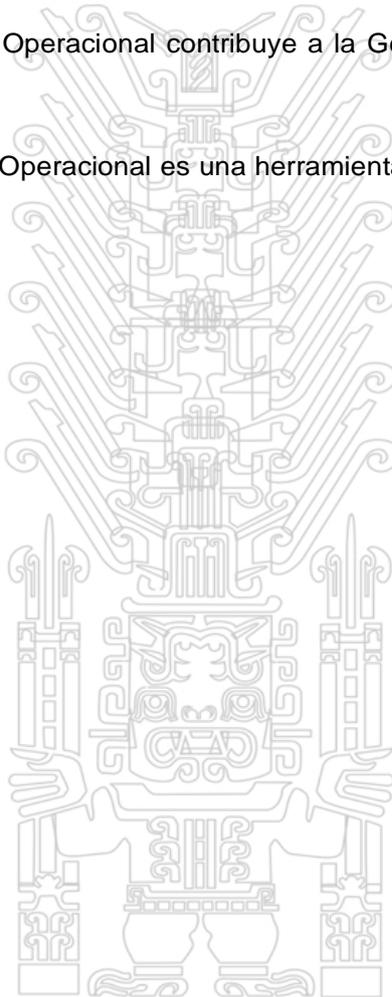
## 2.8 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.8.1 Hipótesis General

La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.

### 2.8.2 Hipótesis Secundarias

- a) La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente.
- b) La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz.
- c) La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.



## CAPITULO III

### 3. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básica.

##### 3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de nivel descriptivo, explicativo y correlacional.

#### 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación se empleó el método deductivo e inductivo para lograr los objetivos deseados al termino del trabajo y analítico para exponer e interpretar los resultados de la investigación.

##### 3.2.1. Inductivo

El que permitió pasar de los hechos particulares a enunciados generales, tales como obtener las variables que permitan reforzar las teorías de la auditoría Operativa en relación a la auditoría Integral.

##### 3.2.2. Deductivo

El que permitió partir de los hechos generales para lograr que se formulen concepciones analíticas de las teorías sobre Auditoría operativa.

##### 3.2.3. Analítico

Este método consiste en examinar las diferentes estadísticas sobre los logros de gestión como consecuencia de la aplicación de las recomendaciones de la Auditoría Operativa.

### 3.3 ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPOTESIS

#### 3.3.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS

El análisis de los datos realizados con el software establecido SPSS versión 19, se elaboró de las tablas de contingencia o de doble entrada indicando las frecuencias observadas y los porcentajes que representan cada uno de los niveles de la variable.

Para la demostración de la hipótesis se realizó con la prueba estadística de Chi cuadrado para determinar la relación entre las variables categóricas a un nivel de confianza del 95% y la significancia del 5%. La prueba del Chi cuadrado no considera relaciones casuales, se calcula por medio de una tabulación cruzada, que es un cuadrado de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable, a su vez cada variable se divide en sub categorías en la tabla de contingencias se anotan las frecuencias observadas de la muestra, posteriormente se calcula las frecuencias esperadas y finalmente se comparan ambas frecuencias. El Chi cuadrado parte del supuesto sobre “la no relación entre las variables”.

**La Fórmula es la siguiente:**

$E =$  Sumatoria

$O =$  Frecuencia observada

$E =$  Frecuencia esperada

Asimismo para determinar la correlación entre las variables utilizando la frecuencia en correlación de Spearman, esta medida se calcula mediante el método que se conoce como eficiente de correlación por jerarquías de Spearman. Se utilizó los dos conjuntos de jerarquía que pueden asignarse a los valores de las muestras de X e Y, que representan las variables continua.

Para el cálculo de la correlación de Spearman se utiliza la siguiente fórmula;

$r_s =$  Coeficiente de correlación por rangos de spearman

$d =$  diferencia entre rangos ( x menos y )

$n =$  número de datos

### 3.4 VARIABLES E INDICADORES

#### 3.4.1. Variable Independiente

##### La Auditoría Operacional

##### INDICADORES

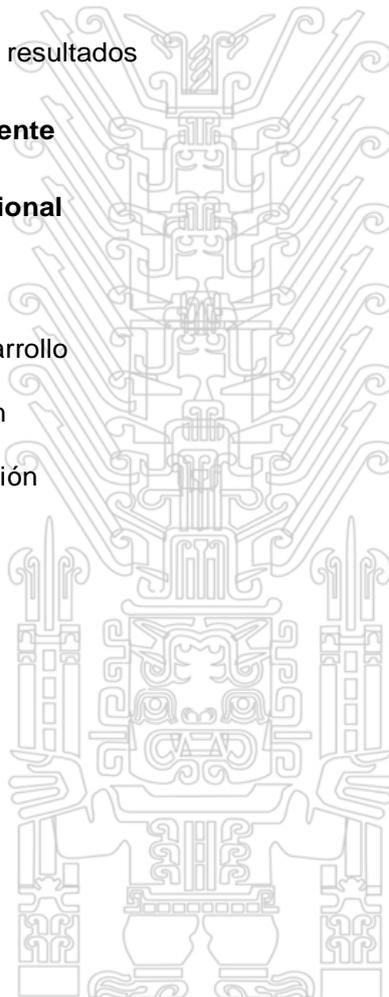
- Planeamiento
- Control Interno
- Procedimientos
- Evaluación de resultados

#### 3.4.2. Variable Dependiente

##### Gestión Institucional

##### INDICADORES

- Plan de desarrollo
- Organización
- Racionalización
- Resultados.



### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. POBLACION

El estudio comprendió al total de la población de la ciudad de Lima y específicamente a las personas directamente vinculadas con el sistemas de Auditoría Operativa, Funcionarios y usuarios; tales como: 40 Funcionarios de la Contraloría General de la República, 100 Contadores Públicos Especialistas en Auditoría, 100) Directores de Sociedades de Auditoría, 100 Gerentes de Empresas Importantes y 60Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima.

#### 3.5.2 Muestra

El tamaño de la muestra representativa para la investigación se obtuvo utilizando la estadística probabilística finita utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2(p.q)}{E^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p.q}$$

**Donde:**

**n=** Es el Tamaño de Muestra que se ha tomado en cuenta para el trajo campo. Es la variable que se desea determinar.

**N=** El total de la población. En este caso 15,207 personas considerando solo aquellas que pueden responder sobre los aspectos técnicos de la investigación.

**z=** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.5, que equivale a un intervalo desconfianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor de  $z = 1.96$ .

**E=** Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.5.

**P y q=** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que  $p$  y  $q$  tienen el valor de 0.5.

$$n = \frac{400(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (400 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{400 \times 3,8416 \times 0,25}{0,0025 \times (390) + (3.8416 \cdot 0,25)}$$

$$384.1600$$

$$n = \frac{384.1600}{0.9750 + 0,9604}$$

$$n = \frac{384.1600}{1.9354}$$

$$n = 198.4912$$

Efectuando los cálculos en la ecuación anterior obtenemos el tamaño de la muestra:

$$n = 199$$

- a) 15 Funcionarios de la Contraloría General de la República
- b) 70 Contadores Públicos Especialistas en Auditoría
- c) 60 Directores de Sociedades de Auditoría
- d) 20 Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima.
- e) 34 Gerentes de Empresas Importantes

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación y la recolección de datos, serán, la Encuesta, Análisis documental y la Entrevista.

#### **3.6.1 Encuesta**

Los modelos de cuestionario se elaboró en función del problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, para lo cual se precisarán las preguntas más adecuadas teniendo en cuenta el tipo de población y siguiendo los criterios científicos, a fin de recoger concienzudamente la información.

#### **3.6.2 Entrevista**

Se realizó en forma verbal a los Funcionarios, Directores y Decanos de facultades, según las circunstancias como se presenten.

#### **3.6.3 Análisis de la Información Estadística**

Esta técnica se aplicó teniendo en cuenta el análisis de los datos vertidos por las diferentes instituciones relacionadas con el sistema de control institucional.

#### **3.6.4 Instrumentos**

- Guía de entrevistas.
- Cuestionario Análisis documento Aplicando las técnicas e instrumentos, la información será procesada en forma ordenada y servirá para el análisis e interpretación de resultados.

## CAPITULO IV

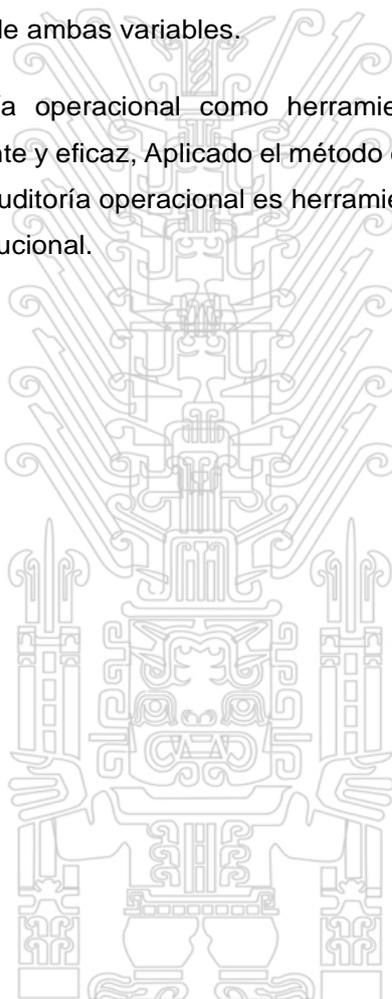
### III. PRESENTACION DE RESULTADOS

#### 4.1 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

El análisis de datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 19, se elaboró las tablas de contingencia o doble entrada indicando las frecuencias observadas y los porcentajes que representan cada uno de los niveles de las variables.

Asimismo se utilizó el gráfico de parábolas que permite presentar los resultados considerando los niveles de ambas variables.

**Descripción:** La auditoría operacional como herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz, Aplicado el método estadístico SPSS versión 19, está comprobado que la auditoría operacional es herramienta fundamental para lograr una eficiente gestión institucional.



**Tabla N°1 Descripción y presentación de indicadores con cada dimensión**

**Pruebas no para métricas**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Percentiles		
						25	50 (Mediana)	75
La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	199	1.62	.775	1	3	1.00	1.00	2.00
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	199	1.73	.775	1	3	1.00	2.00	2.00
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	199	1.98	.755	1	3	1.00	2.00	3.00
La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional	199	2.04	.800	1	3	1.00	2.00	3.00

Fuente: encuesta realizada

Media/ global 1.84



### Prueba de chi- cuadrado

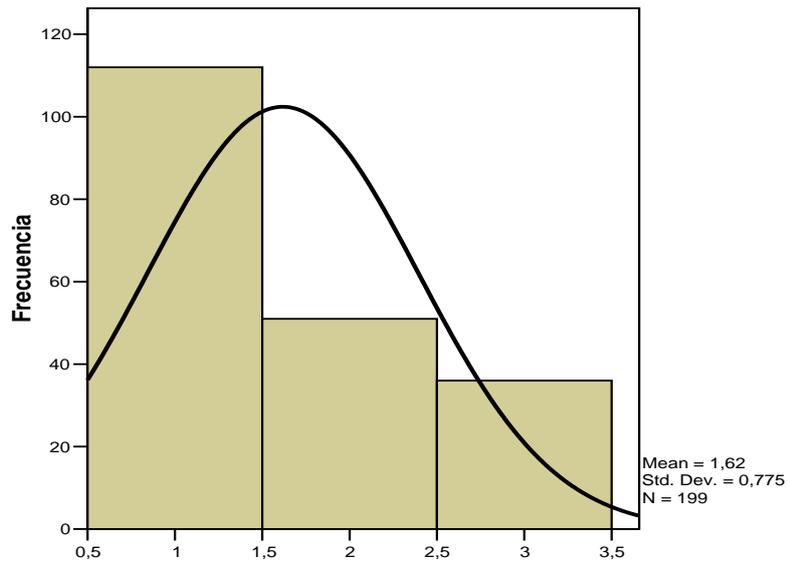
La auditoría operacional, como herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz, puede convertirse en una herramienta importante para lograr una gestión eficiente en una institución. Aplicado el método estadístico SPSS versión 19, está comprobado que contribuye La auditoría operacional a la gestión institucional en forma eficiente, según la correlación de **la prueba de Cochran** de Media global = 1.84, representando ésta una aceptable asociación de las variables y siendo significativo. Asimismo, según la prueba de la independencia Chi –cuadrado ( $p < .05$ ) se ratifica la significancia entre las variables, por lo tanto se acepta que La auditoría operacional, como herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz.

### Frecuencias de correlación

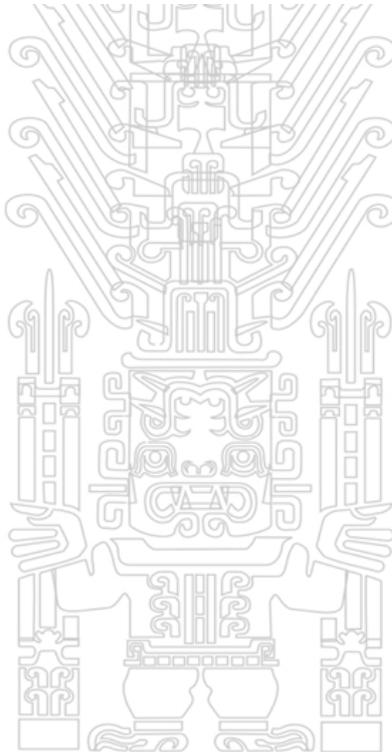
**Tabla Nº 2 La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz**

	N observado	N esperado	Residual
De Acuerdo	112	66.3	45.7
En Desacuerdo	51	66.3	-15.3
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	36	66.3	-30.3
Total	199		

**La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz**



**Gráfico N° 01**



## La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz

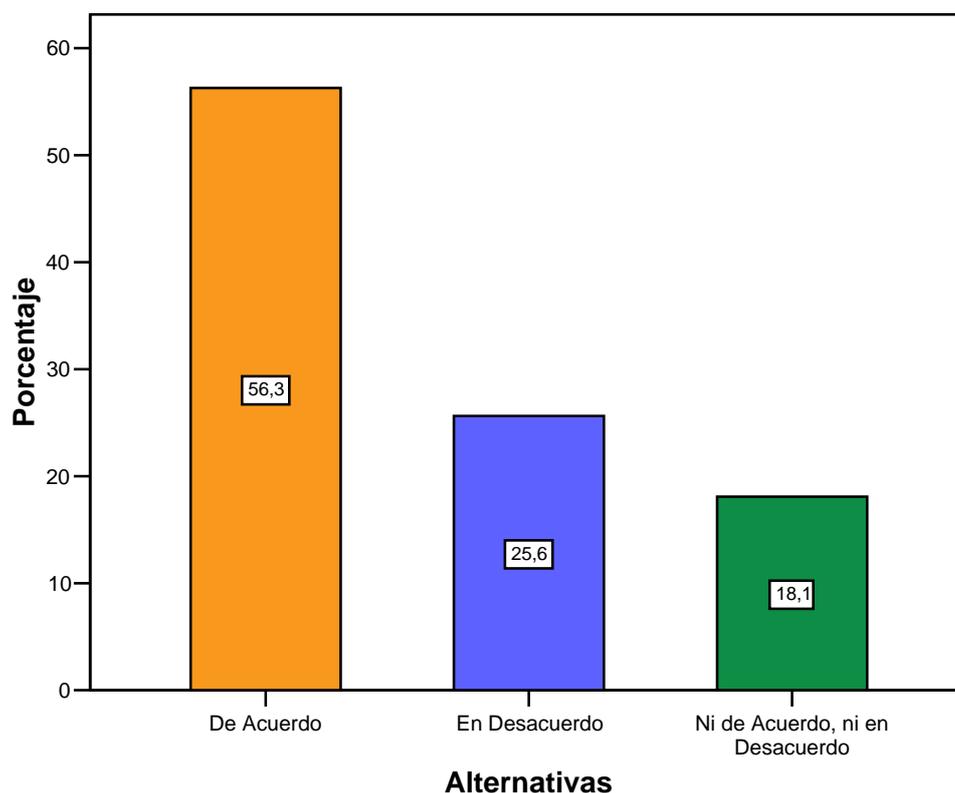
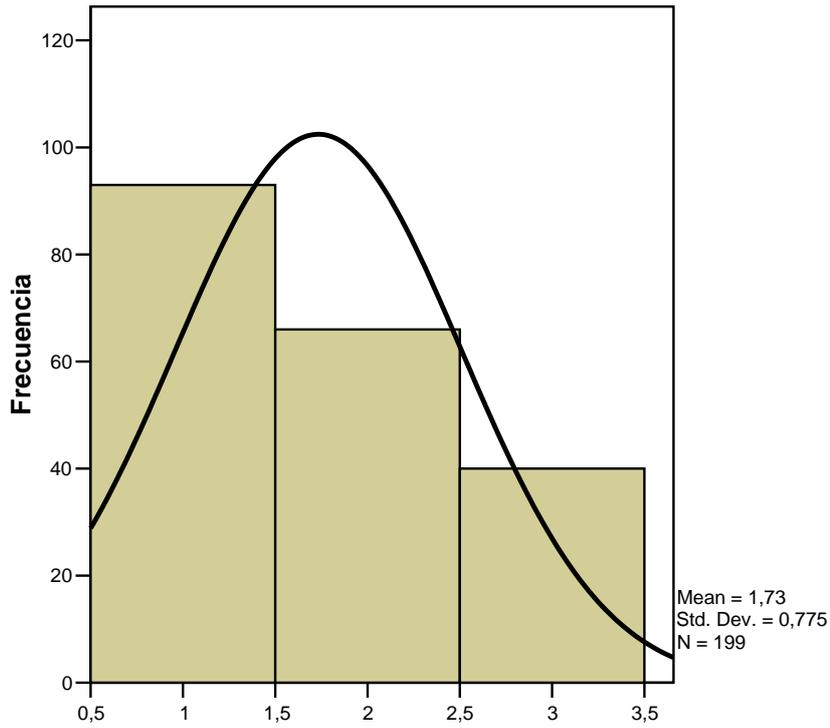


Gráfico N° 01-A

Tabla N° 3 La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente

	N observado	N esperado	Residual
De Acuerdo	93	66.3	26.7
En Desacuerdo	66	66.3	-.3
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	40	66.3	-26.3
Total	199		

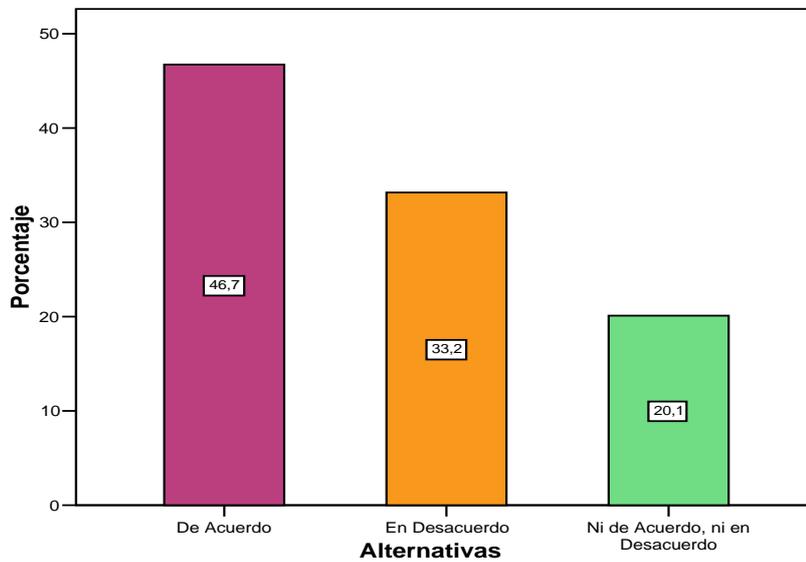
**La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente**



**Gráfico N° 02**



**La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente**



**Gráfico**

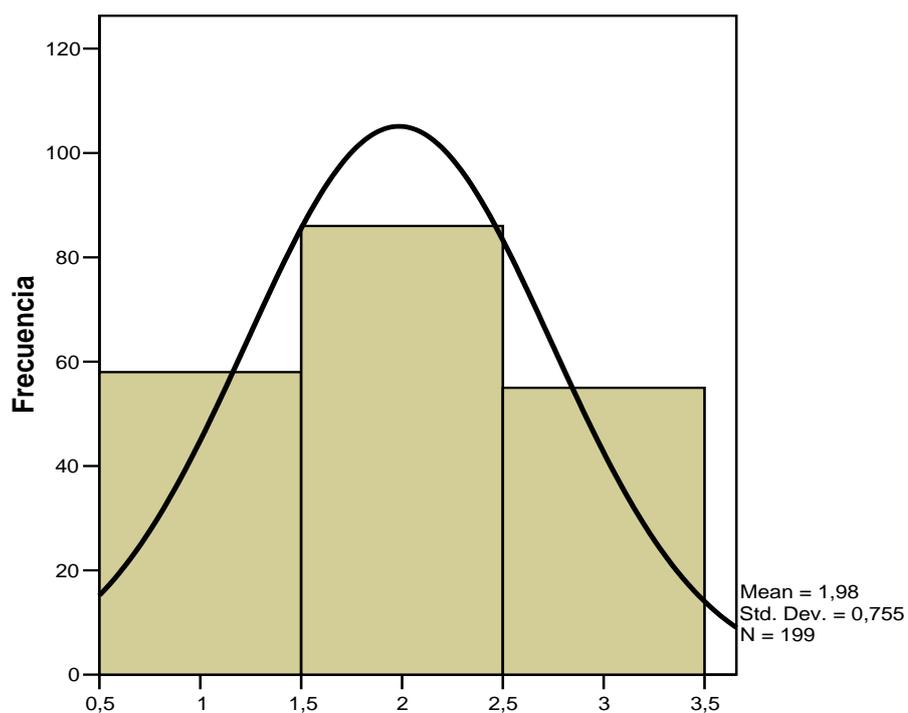
Tesis publicada con autorización del autor.  
No olvide citar esta tesis

**Tabla Nº 4 La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz**

	N observado	N esperado	Residual
De Acuerdo	58	66.3	-8.3
En Desacuerdo	86	66.3	19.7
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	55	66.3	-11.3
Total	199		

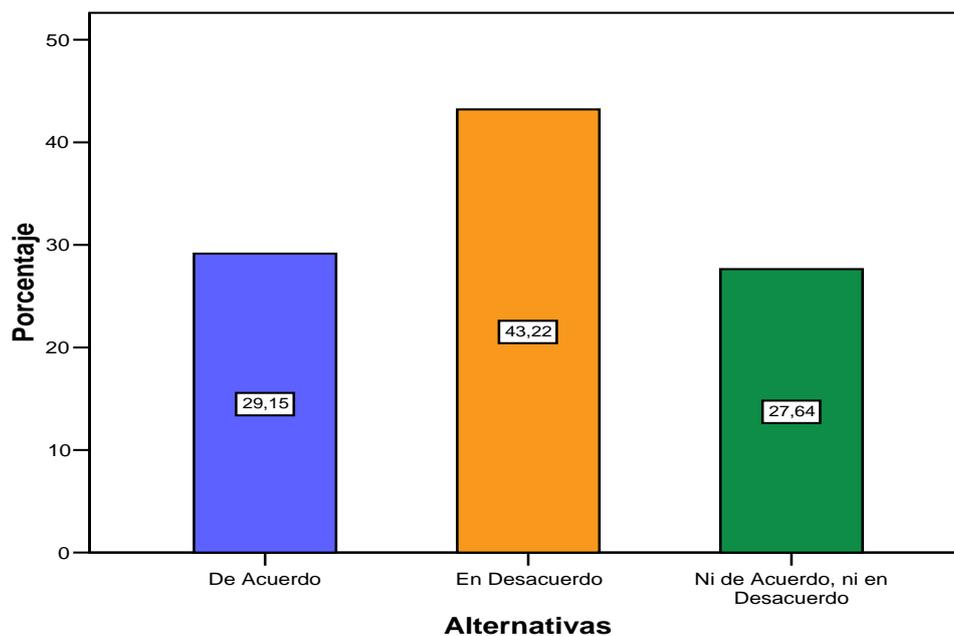


**La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz**



**Gráfico Nº 03**

**La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz**



**Gráfico N° 03-A**

**Tabla N° 5 La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional**

	N observado	N esperado	Residual
De Acuerdo	60	66.3	-6.3
En Desacuerdo	72	66.3	5.7
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	67	66.3	.7
Total	199		

### La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional

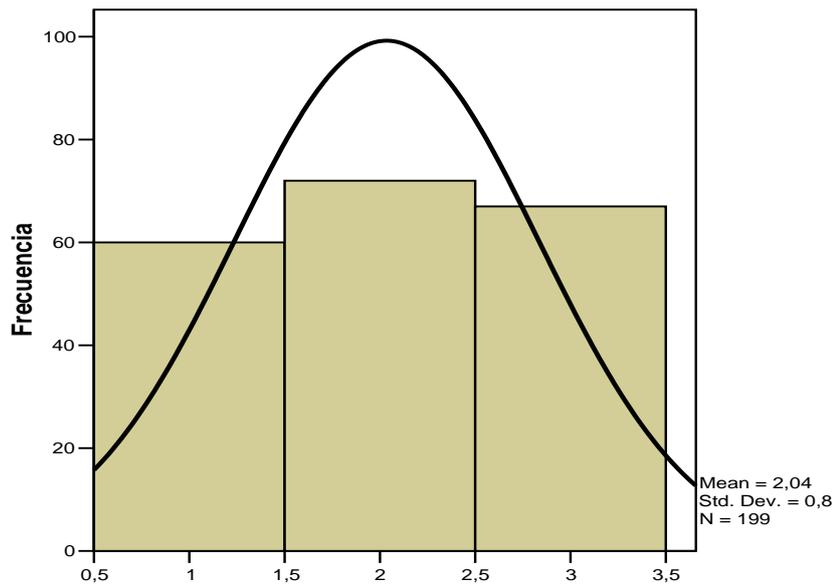
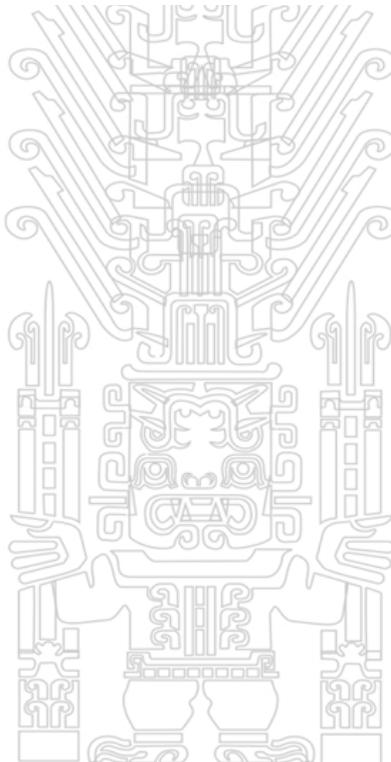


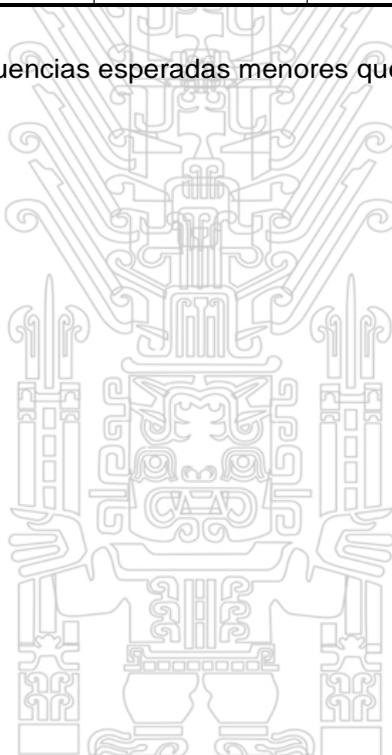
Gráfico N° 04



**Tabla N° 6 Estadísticos de contraste**

	La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional
Chi-cuadrado(a)	48.854	21.176	8.814	1.095
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.000	.012	.578

>a 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 66.3.



## Análisis de fiabilidad

### Tabla N° 7 Advertencia

Se ha calculado la matriz de covarianzas y se utiliza en el análisis.

### Tabla N° 8 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	199	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	199	100.0

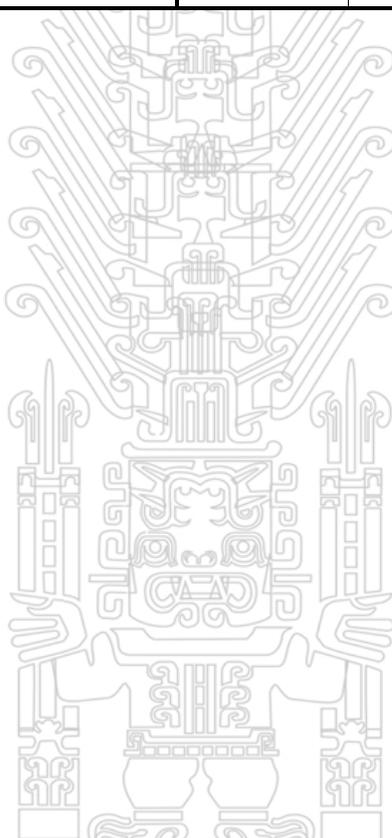
A Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Tabla N° 9 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.759	.758	3

**Tabla Nº 10 Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	1.62	.775	199
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	1.73	.775	199
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	1.98	.755	199



**Cuadro N° 11 Matriz de correlaciones inter-elementos**

	La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz
La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	1.000	.696	.361
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	.696	1.000	.476
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	.361	.476	1.000

\*Fuente; Se ha calculado usos habituales.



Tabla Nº 12

Matriz de covarianzas inter-elementos

	La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz
La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	.601	.418	.211
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	.418	.600	.279
La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	.211	.279	.570

Fuente: encuesta realizada



**Tabla Nº 13 Estadísticos de resumen de los elementos**

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1.779	1.618	1.985	.367	1.227	.035	3

Se ha calculado la matriz de covarianzas y se utiliza en el análisis.

**Tabla Nº 14 Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
5.34	3.588	1.894	3

**Tabla Nº 15 ANOVA con la prueba de Cochran(a)**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas	236.814	198	1.196	43.531	.000
Intra- Inter- personas elementos	14.000	2	7.000		
Residual	114.000	396	.288		
Total	128.000	398	.322		
Total	364.814	596	.612		

\*Media global = 1.78a Se ha calculado la matriz de covarianzas y se utiliza en el análisis.

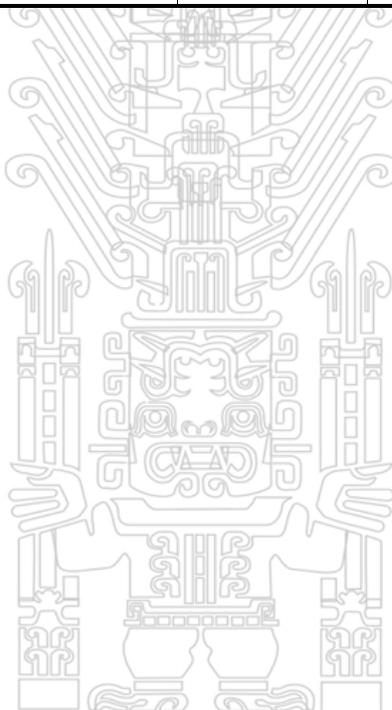
Tabla N° 16 Estadísticos

		La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente	La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz	La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional
N	Válidos	199	199	199	199
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.62	1.73	1.98	2.04
Error típ. de la media		.055	.055	.054	.057
Mediana		1.00	2.00	2.00	2.00
Moda		1	1	2	2
Desv. típ.		.775	.775	.755	.800
Varianza		.601	.600	.570	.640
Asimetría		.782	.502	.025	-.064
Error típ. de asimetría		.172	.172	.172	.172
Curtosis		-.902	-1.167	-1.239	-1.433
Error típ. de curtosis		.343	.343	.343	.343
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		3	3	3	3
Suma		322	345	395	405
Percentiles	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	50	1.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	3.00	3.00

### Tabla de frecuencia

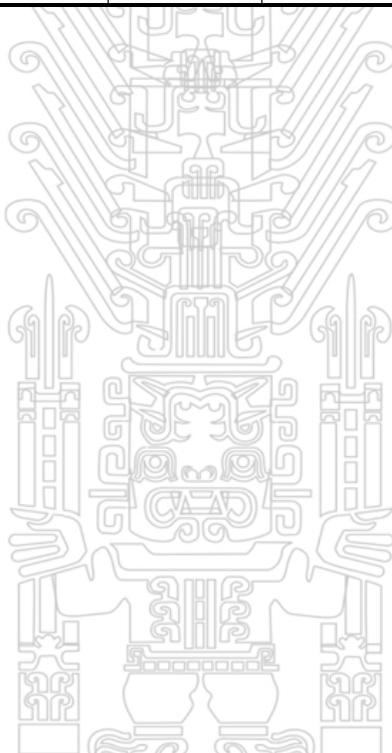
Tabla N° 17 La Auditoría Operacional como Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	112	56.3	56.3	56.3
	En Desacuerdo	51	25.6	25.6	81.9
	o Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	36	18.1	18.1	100.0
	Total	199	100.0	100.0	



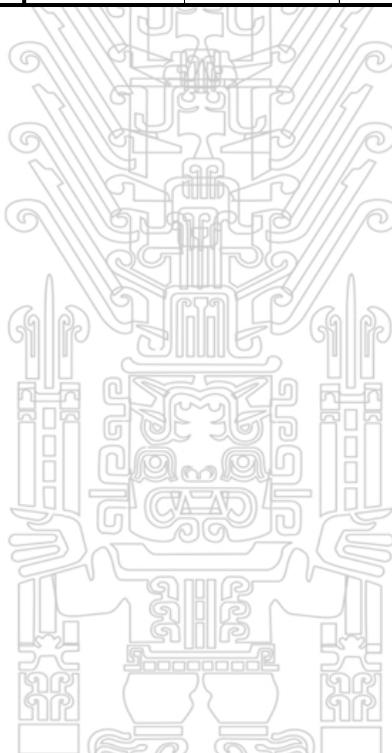
**Tabla N° 18 La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	93		46.7	46.7	46.7
	En Desacuerdo	66		33.2	33.2	79.9
	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	40		20.1	20.1	100.0
	Total	199		100.0	100.0	



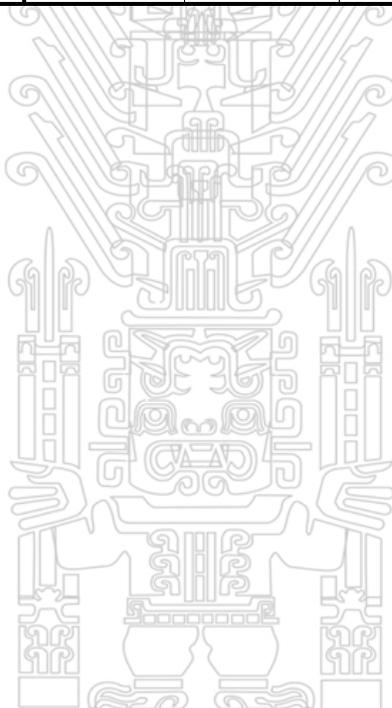
**Tabla N° 19 La Auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	58	29.1	29.1	29.1
	En Desacuerdo	86	43.2	43.2	72.4
	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	55	27.6	27.6	100.0
	Total	199	100.0	100.0	



**Tabla N° 20 La Auditoría Operacional como Herramienta Importante para la Gestión Institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	60	30.2	30.2	30.2
	En Desacuerdo	72	36.2	36.2	66.3
	Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	67	33.7	33.7	100.0
	Total	199	100.0	100.0	



## CAPITULO V

### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación titulada, “La auditoría operacional como herramienta fundamental para una gestión institucional eficiente y eficaz”, se ha determinado que la Auditoría Operacional en definitiva es una **Herramienta Fundamental** para una Gestión Institucional Eficiente, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma **eficiente**, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma **Eficaz**, la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.

La muestra del estudio comprendió 199 personas encuestadas, por lo tanto, en la investigación se determinó que la auditoría operacional es una herramienta fundamental para lograr una gestión institucional eficiente y eficaz ( $p < 0.05$ ).

#### 5.2. CONCLUSIONES

A la conclusión de la investigación y del análisis de los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Que, la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.
2. Que, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente.
3. Que, la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz.
4. Que, la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.
5. La presente tesis contribuye como un aporte al fortalecimiento de la auditoría operacional, convertida en herramienta fundamental para el logro de los objetivos previstos por las empresas e instituciones públicas del País

### 5.3. RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados de la investigación y en base a las conclusiones a las que se ha llegado me permito formular las recomendaciones siguientes:

1. Que, las instituciones públicas y privadas apliquen la auditoría operacional como herramienta fundamental para lograr sus objetivos trazados en forma eficiente y eficaz.
2. Que, la universidad disponga la remisión de la presente investigación a las instituciones públicas y privadas a través de los medios virtuales a efectos de lograr el uso oportuno de estos aportes.
3. Que, resulta importante recomendar a la Contraloría General de la República la difusión de la presente tesis para lograr su aplicación en todas las instituciones que se encuentran bajo el sistema nacional de control.
4. Que, se remita a las Facultades de Contabilidad y Auditoría de las universidades del País a efectos de hacer llegar a los alumnos como material de estudio.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Cademus Bradford  
Operational Auditing Handbook
2. Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
3. Guías Internacionales de Auditoría – emitidos por el Comité Internacional de Normas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores – IFAC.
4. Elementos de auditoría Financiera y Operacional  
C.P. René Amador, México
5. Fernández Arena, José Antonio  
Auditoría Administrativa
6. Leonard William P.  
Auditoría Administrativa
7. Lindberg Roy A. Cohn Theodore  
Operations Auditin
8. James P. Wesberry  
El Informe de Auditoría Operacional
9. William Leslie Chapman  
Pautas para la Auditoria Operativa de los Recursos Humanos
10. Federación Internacional de Contadores  
Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoria, Revisión, Otros Aseguramientos y servicios relacionados



**ANEXOS**

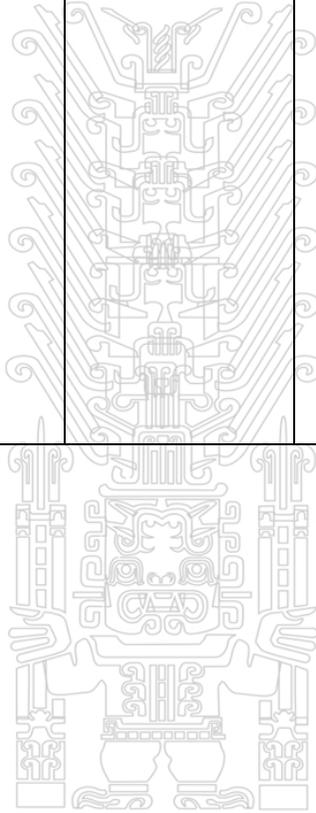
ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA LA AUDITORIA OPERACIONAL HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UNA GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO	TIPO DE INVESTIGACION	UNIVERSO POBLAC Y MUESTRA	VARIABLES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo establecer que la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?</p> <p>Problemas Secundarios</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Establecer de qué manera la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer de qué manera la auditoría Operacional</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz.</p> <p>Hipótesis Secundarias</p> <p>La auditoría Operacional contribuye a la Gestión</p>	<p>Aspectos Teóricos del Estudio</p> <p>Teorías Generales de Auditoría.</p> <p>Auditoría operacional y examen de los EE.FF.</p> <p>Metodología y aplicaciones de la Auditoría operacional.</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>La presente investigación es de tipo básica.</p> <p>La investigación será de nivel descriptivo, explicativo y correlacional.</p> <p>Se empleo el método deductivo, inductivo y analítico.</p>	<p>Población</p> <p>El estudio comprendió al total de la población de la ciudad de Lima y específicamente a las personas directamente vinculadas con el sistemas de Auditoría Operacional, Funcionarios y usuarios; tales como: 40 Funcionarios de la Contraloría General de la República, 100 Contadores Públicos Especialistas en Auditoría, 100) Directores de Sociedades de Auditoría, 100 Gerentes de</p>	<p>Variable Independiente La Auditoría Operacional</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul> <p>Variable Dependiente Gestión Institucional</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de desarrollo</li> <li>• Organización</li> <li>• Racionalización</li> <li>• Resultados</li> </ul>

<p>¿De qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?</p> <p>¿Cómo determinar qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?</p> <p>¿Cómo establecer qué la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?</p>	<p>contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente.</p> <p>Determinar de qué manera la auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz.</p> <p>Establecer de qué la auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.</p>	<p>Institucional en forma Eficiente.</p> <p>La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz.</p> <p>La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional.</p>	<p>El Informe de Auditoría Operacional.</p> <p>Marco Conceptual</p> 		<p>Empresas Importantes y 60 Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima.</p> <p><b>La Muestra</b></p> <p>El tamaño de la muestra representativa para la investigación se obtuvo utilizando la estadística probabilística finita utilizando la siguiente fórmula:</p> $n = \frac{Nz^2 (p.q)}{E^2.(N-1)+Z^2.p.q}$ <p>Muestra seleccionada. Efectuando los cálculos en la ecuación anterior obtenemos el tamaño de la muestra:</p> <p><b>n = 199</b></p>	
---	---	--	---	--	---	--

					<p>15 Funcionarios de la Contraloría General de la República, 70 Contadores Públicos Especialistas en Auditoría, 60 Directores de Sociedades de Auditoría, 20 Decanos de las Facultades de Ciencias Contables de las Universidades de Lima, 34 Gerentes de Empresas Importantes.</p>	
--	--	--	--	--	--	--



## ANEXO Nº 2

### ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

1. ¿Cree usted que La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

2. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

3. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

4. ¿Cree usted que La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

## ENCUESTA PARA CONTADORES PÚBLICOS ESPECIALISTAS EN AUDITORIA

1. ¿Cree usted que La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

2. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

3. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

4. ¿Cree usted que La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

## ENCUESTA PARA DIRECTORES DE SOCIEDADES DE AUDITORIA

1. ¿Cree usted que La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

2. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

3. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

4. ¿Cree usted que La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

**ENCUESTA PARA DECANOS DE LAS FACULTADES DE CIENCIAS FINANCIERAS Y  
CONTABLES DE LAS UNIVERSIDADES DE LIMA**

1. ¿Cree usted que La Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

<b>Alternativa</b>	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
<b>TOTAL</b>	

2. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

<b>Alternativa</b>	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
<b>TOTAL</b>	

3. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?

<b>Alternativa</b>	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
<b>TOTAL</b>	

4. ¿Cree usted que La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

<b>Alternativa</b>	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
<b>TOTAL</b>	

## ENCUESTA PARA GERENTES DE EMPRESAS IMPORTANTES

1. ¿Cree usted que la Auditoría Operacional es una Herramienta Fundamental para una Gestión Institucional Eficiente y Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

2. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficiente?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

3. ¿Cree usted que La auditoría Operacional contribuye a la Gestión Institucional en forma Eficaz?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

4. ¿Cree usted que La auditoría Operacional es una herramienta importante para la Gestión Institucional?

Alternativa	
De acuerdo	
En Desacuerdo	
Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo	
TOTAL	

## ANEXO Nº 3

### DEFINICION DE TERMINOS

**Auditoria Operacional.-** Es un examen profesional que se realiza a las áreas operativas de la Empresa con la finalidad de alcanzar las metas fijadas de forma eficiente, eficaz y económica.

Para ello es necesario aplicar políticas que permitan establecer un sistema de control interno eficiente al desarrollo integral de las mismas.

**Eficiencia.-** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

**Eficacia.-** se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Sistemas de Control Interno.-** Es un conjunto de normas, procedimientos y políticas establecidas que tiene como objetivo procurar eficiencia en la operatividad de la Entidad, aumentar sus ingresos reducir sus costos simplificando las tareas, reduciendo desperdicios de materiales y tiempo, evitar o reducir fraudes verificar el cumplimiento de las políticas establecidas y adoptar medidas de salvaguarda de los activos de la Empresa.

**Procedimientos .-** Son el conjunto de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación aplicado a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

**Control Interno.-** El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

**Estado Financiero.-** son documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período a una fecha o periodo determinado.

**Estado de Resultados.-** es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

**Dictamen.-** Es el documento formal que suscribe el Contador Público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen.

realizado sobre los estados financieros del ente. La importancia del dictamen en la práctica profesional es fundamental, ya que usualmente es lo único que el público conoce de su trabajo.

**Salvedades.**- Dictamen con salvedades cuando los estados financieros de la entidad presentan razonablemente la situación financiera, salvo determinadas excepciones o limitaciones que no afectan de manera importante o significativa a la situación financiera y los resultados de las operaciones mostrados en dichos estados.

**Negación de Opinión.**- En nuestra opinión, debido a los efectos de los asuntos que se acaban de exponer en el párrafo anterior, los estados financieros que acabamos de hacer referencia, no presentan razonablemente, de conformidad con Normas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados vigentes en Colombia, la situación financiera de OFIMUEBLES LTDA al 31 de diciembre de 2.00A y 2.00B, y los resultados de sus operaciones por los años terminados en dicha fecha.

