

LA AUDITORIA OPERACIONAL

por

ENRIQUE QUINTANAR ROMERO

de Deloitte Haskins & Sells, Auditores

SUMARIO:

1. Generalidades.—2. Definiciones.—3. Alcance y objetivos.—4. Frecuencia.—5. El auditor operacional.—6. Desarrollo de la auditoría operacional.—7. Planificación de la revisión.—8. Programas y cuestionarios.—9. Pruebas de auditoría.—10. Desarrollo de posibles sugerencias.—11. Preparación, discusión y emisión del informe.—12. Beneficios para la empresa o ente económico.—13. Ejemplos de programas y cuestionarios.

1. GENERALIDADES

El término «Auditoría Operacional» se utiliza para identificar una gran variedad de estudios cualitativos y cuantitativos, por lo que los conceptos y definiciones básicas de dicho término son variados. Además se utilizan a menudo títulos tales como: «Auditoría de Gestión», «Auditoría Analítica», etcétera, que esencialmente cubren estudios y revisiones de alcance similar.

La palabra auditoría se asocia en primer lugar a la auditoría convencional, o examen de los estados financieros de una empresa, para determinar si son representativos de su situación económico-financiera y de sus operaciones a una fecha y por un período determinado. La tendencia actual es asociar también la palabra auditoría con el concepto operacional de valoración de la eficiencia y eficacia de los distintos departamentos y funciones de una empresa.

En el mundo de los negocios actual no hay duda de que la mejora de las operaciones es la llave para la puerta de la supervivencia económica. Esta mejora puede producirse de distintas maneras, entre las que podemos mencionar solamente como ejemplo:

a) Controlando mejor los costes de nómina y otros, a pesar de las tendencias inflacionistas y de las demandas sociales, e incrementando la productividad.

b) Mejorando la utilización de los activos fijos para maximizar el producto de las inversiones.

c) Optimizando la función de compras.

d) Agilizando el sistema de distribución.

Se considera que la auditoría operacional es una herramienta muy importante para llevar a cabo las mejoras mencionadas a través de la localización de los problemas que puedan existir. Esta herramienta puede ser

útil para todo tipo de empresas o entes económicos: Bancos y Cajas de Ahorro, hospitales, corporaciones públicas, compañías manufactureras, compañías de seguros, grandes almacenes, hoteles, etc.

2. DEFINICIONES

La definición de libro de texto más conocida es la de Roy Lindberg y Theodore Collin en 1972, que lo describe así: «La auditoría operacional es una técnica para evaluar, regular y sistematizar la efectividad de una unidad o función en relación con parámetros de la empresa y de la industria en general, utilizando personal que no son especialistas en el área sometida a estudio, con el objetivo de asegurar a la dirección que las metas fijadas están siendo alcanzadas y/o de identificar condiciones o situaciones susceptibles de ser mejoradas.»

Otras definiciones a menudo citadas son las siguientes: «La auditoría operacional es un examen sistemático, crítico y constructivo y una evaluación de la estructura organizativa, de los métodos y procedimientos de gestión, llevados a cabo por una(s) persona(s) independiente(s)» (J. Santocki). «La auditoría operacional es una revisión y una valoración de la eficiencia y eficacia de las operaciones y de los procedimientos operativos. Lleva consigo la responsabilidad de descubrir e informar a la dirección general de los problemas operativos, pero su principal objetivo es asistir a la dirección en solventar los problemas recomendando soluciones realistas» (Peter A. Pyhrr).

La auditoría operacional también ha sido descrita, aunque de forma más simplista, como «lo que el director haría si tuviera tiempo para hacerlo y supiera cómo».

Nosotros hemos elaborado la siguiente definición, que creemos recoge todos los aspectos importantes:

«La auditoría operacional es una revisión formal y sistemática realizada por individuos

cualificados independientes: 1) para determinar hasta qué punto un ente económico, o un departamento o función dentro de dicho ente, está logrando las metas asignadas por la dirección; 2) para identificar los problemas de funcionamiento u organización que existan, y 3) para ofrecer recomendaciones, cuando sea posible, dirigidas a sol-

ventar tales problemas y a ayudar a lograr las metas no alcanzadas.»

3. ALCANCE Y OBJETIVOS

En el cuadro adjunto se muestra el alcance y objetivos de la auditoría operacional en comparación con los otros tipos de auditoría.

	<i>Auditoría operacional</i>	<i>Auditoría convencional</i>	<i>Auditoría interna</i>	<i>Consultor</i>
Objetivo principal	Evaluación de la eficiencia y eficacia de los sistemas utilizados para el logro de las metas fijadas, identificando los problemas.	Opinión independiente sobre la representatividad de los estados financieros.	Medición y evaluación de la efectividad de los controles.	Consejos sobre métodos o políticas alternativas y su implantación.
Requiere juicio profesional.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Comparación con parámetros o normas	Sí.	Sí.	Primordialmente.	No siempre.
Parámetros o normas utilizadas	Ratios de la empresa o indicadores del tipo de industria.	Principios generalmente aceptados de contabilidad.	Normas, políticas y procedimientos de la empresa.	Necesidades específicas de cada problema.
Basada en evidencia más que en opinión	Completamente.	En su mayoría.	En su mayoría.	En su mayoría.
Utiliza muestreo	Frecuentemente.	Casi siempre.	Frecuentemente.	Ocasionalmente.
Opinión para terceros	No.	Sí.	No.	No, excepto en ocasiones especiales.
Alcanza a	Todos los aspectos susceptibles de medida.	Primordialmente activos, pasivos y resultados.	La mayoría de las operaciones.	Generalmente áreas y problemas específicos.
Define problemas y oportunidades de mejora	Casi exclusivamente.	Sólo como subproducto.	Entre otras cosas.	Entre otras cosas.
Busca alternativas, las ensaya y escoge la más conveniente	Sólo cuando es posible dentro de la capacidad profesional del auditor.	No.	A menudo.	Casi siempre.
Involucrada en la resolución de los problemas	No.	No.	Sí, cuando se le pide.	Sí; servicio primordial.

	<i>Auditoría operacional</i>	<i>Auditoría convencional</i>	<i>Auditoría interna</i>	<i>Consultor</i>
Tamaño de la organización	Grandes y medianas en que la dirección no puede controlar directamente todas las operaciones.	Cualquier tamaño, excepto muy pequeñas.	Normalmente en empresas de más de 500 empleados.	Sin relación.
Tiempo necesario	Corto, generalmente de 4 a 12 semanas-hombre.	Generalmente corto.	Entre corto y largo.	Normalmente bastante tiempo.
Realizada regularmente ...	Sí.	Sí.	No siempre.	Casi nunca.
Periodicidad	Entre cada año y cada tres años.	Anualmente.	De acuerdo con programas establecidos.	No aplicable.
Conocimientos requeridos .	Mínima en el área auditada. Principalmente en recopilación, análisis e interpretación de información.	Sí, normalmente ser miembro de un instituto profesional.	Sí, comparables a los de un auditor convencional y con la experiencia para solventar problemas.	Grandes conocimientos técnicos.
Interrupción del trabajo cotidiano	La que menos.	Considerablemente.	No mucho, excepto al implantar cambios en que puede ser considerable.	De regular al que más, dependiendo de la naturaleza del asesoramiento.
Comprobación de la efectividad de los controles.	Una de sus responsabilidades.	Sólo comentarios sobre la efectividad del control interno.	Se concentra en la evaluación de los controles.	Raramente.
Evalúa personal directamente	Nunca.	Nunca.	Depende del trabajo específico.	A menudo.
Desarrollo de la empresa.	Indirectamente.	No.	Sí.	Sí, es la especialidad del consultor.
Independencia	Sí.	Sí (esencial).	Parcialmente.	Sí, en cuanto a problemas nuevos.

Como puede desprenderse del cuadro anterior, existen muchos puntos de contacto entre los distintos tipos de auditoría y consultoría mencionados, pero nunca de conflicto, ya que los prismas bajo los que se realizan son distintos.

4. FRECUENCIA

Las auditorías operacionales no son necesarias anualmente; es más, si se realizan muy frecuentemente son de un valor muy limitado y desmoralizantes para el personal de la empresa. Se han de llevar a cabo cuando se sospechan problemas o se observan tendencias negativas, y siempre una auditoría cada período de tres años, tratando de cubrir durante dicho período todas las funciones y departamentos. La intensidad de la auditoría puede variar según los síntomas observados.

5. EL AUDITOR OPERACIONAL

El auditor operacional no tiene que ser un experto en la función o departamento a revisar, pero debe tener la suficiente formación teórico-práctica en las áreas económico-administrativas y en auditoría; debe poseer interés e imaginación, contemplar los problemas con un enfoque constructivo y positivo (nunca crítico), ha de ser un buen entrevistador (no un interrogador) y saber sintetizar por escrito las observaciones realizadas. Es preferible el actuar en equipo, ya que así se combinan talentos diversos y se añade calidad e independencia.

6. DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL

La primera fase consiste en la planificación general de la auditoría. La segunda fase

es la realización de unos programas dirigidos a la recopilación de información mediante entrevistas, recorrido de las dependencias y obtención de documentación y a la evaluación de dicha información mediante una serie de preguntas evaluativas. Con seis programas se cubren la mayoría de las funciones que puedan ser comunes a más de un departamento (organización; gestión de personal; gestión administrativa; seguridad, vigilancia e higiene; gestión financiera; y compras). Además, es necesario un programa para cada departamento de la empresa o ente: producción, ventas, marketing, compras, exterior, recaudación o cobros, laboratorio, ingeniería y mantenimiento, proceso de datos, créditos, siniestros, nutrición, etc. En la tercera fase se llevan a cabo pruebas de auditoría específicas, si así se requiere, para determinar si los problemas potenciales descubiertos a través de las preguntas evaluativas son problemas reales. La cuarta fase consiste en desarrollar sugerencias, cuando sea posible, para solventar los problemas descubiertos. En la quinta fase se prepara el informe de auditoría identificando los problemas potenciales o reales y expresando las sugerencias desarrolladas. En la sexta fase se discute el informe preparado con la dirección. En la séptima fase se firma y emite el informe final.

7. PLANIFICACIÓN DE LA REVISIÓN

La Dirección General seleccionará los departamentos de la empresa o ente que han de ser objeto de la auditoría operacional, así como el auditor independiente que la llevará a cabo. Se debe identificar también si sólo ciertas funciones dentro del departamento han de ser sometidas a revisión. Como resultado de lo anterior, el encargado de la auditoría podrá seleccionar los programas y cuestionarios aplicables y, si es necesario, adaptarlos convenientemente a las circunstancias específicas que se den en la revisión que le ha sido asignada.

8. PROGRAMAS Y CUESTIONARIOS

Los programas y cuestionarios para auditoría operacional han de diseñarse para que la revisión de un departamento en particular pueda hacerse independientemente de la de otros departamentos.

Han de confeccionarse dos clases de programas y cuestionarios. Unos comunes o de revisión de funciones aplicables a la mayoría de los departamentos a auditar. Los otros con procedimientos y preguntas aplicables a departamentos específicos.

Quando se lleva a cabo una auditoría operacional de un departamento, se utilizarán programas y cuestionarios comunes (mencionados anteriormente), y el programa y cuestionario específico para el departamento en cuestión. Cada programa ha de contener el trabajo a realizar paso a paso, para recopilar la información necesaria, que se utilizará al completar cada cuestionario, y posteriormente para tomar decisiones y preparar el informe de auditoría operacional. Cada cuestionario ha de estar formado por una serie de preguntas evaluativas, cuya respuesta ha de ser «sí», «no» o «N/A» (no aplicable). En general, la respuesta «sí» indicará que la situación es buena, y la respuesta «no» indicará la posibilidad de una mala situación. Estas respuestas deben estar basadas en la información obtenida al completar el programa y detallada en los papeles de trabajo.

La información obtenida a través de los procedimientos en los programas puede estar en las formas siguientes, que formarán parte de los papeles de trabajo:

- Documentos de la empresa o ente. Habrá que indicarse en el documento el nombre y puesto de la persona que lo facilitó y la fecha en que se obtuvo.
- Documentación preparada por las personas que intervienen en la revisión en base a información obtenida del personal de la empresa. Habrá que indicarse

el nombre y puesto de la persona de la empresa que facilitó la información, la fecha en que se obtuvo y el nombre de la persona del equipo revisor que preparó la documentación.

- Notas preparadas por las personas que intervienen en la revisión para registrar las entrevistas y las observaciones realizadas. Habrá que indicarse en las notas el nombre y posición de la persona entrevistada, la fecha de la entrevista o de la observación y el nombre de la persona del equipo revisor que efectuó la entrevista o realizó la observación.
- Todos los procedimientos en los programas han de estar marcados con las iniciales de las personas del equipo revisor que los han completado.

Una deficiencia en potencia detectada por una respuesta negativa a una pregunta evaluativa deberá ser discutida con la dirección, a menos que esté mitigada por otras razones, cuya existencia habrá de ser adecuadamente documentada en los papeles de trabajo. Será necesario entonces tomar una decisión sobre la necesidad de realizar pruebas de auditoría específicas para encontrar o no ejemplos reales que confirmen la deficiencia.

La obtención de información para completar los programas podrá llevarse a cabo mediante la consecución de documentación por petición directa, mediante el recorrido de las dependencias de la empresa, mediante entrevistas a su personal y mediante análisis financiero.

La documentación que será solicitada, por los programas será muy variada, y puede ser interna:

- Planes formalizados de metas y objetivos.
- Manuales de políticas y procedimientos.

- Descripciones de puestos de trabajo.
- Organigramas.
- Presupuestos y balances.
- Informes departamentales.
- Flujogramas.
- Formas en blanco.
- Actas;

o puede ser externa:

- Libros y artículos publicados.
- Estadísticas de otras empresas.

El recorrido de las dependencias con un supervisor puede ser a veces la fuente de información más productiva, ya que:

- Se pueden notar problemas no registrados o imposibles de detectar por análisis de datos.
- Se puede observar el grado de comunicación entre jefes y subordinados, la forma de supervisión, o si el equipo y las dependencias son adecuados y utilizados al máximo de su capacidad.
- Se puede reparar en las condiciones de trabajo: luz, calefacción, aire acondicionado, limpieza, etc.; en las condiciones de almacenamiento, y en las condiciones de seguridad e higiene.
- Se puede obtener una impresión general de su organización y operaciones.

Durante este recorrido se pueden hacer muchas de las preguntas y obtener documentación necesaria para la realización de los procedimientos en los programas.

Las entrevistas a directores, supervisores y otras personas de la empresa tendrá entre sus objetivos el conocer si los procedimientos, políticas, metas, etc., que se han establecido se están tratando de cumplir en la realidad, las razones por las que dichas personas no han identificado y resuelto ciertos problemas, y en general el obtener toda la

información necesaria, no obtenida por otros medios, para completar los programas de auditoría operacional. El resultado de la auditoría depende en gran parte del éxito de estas entrevistas.

El análisis financiero realizado mediante la comparación de una serie de ratios económico-financiero-administrativos de la empresa con los de otros periodos de la misma empresa, o con los ratios de otras empresas durante el mismo período pueden servir de base para identificar posibles problemas operacionales. Los ratios que pueden ser utilizados para realizar dicho análisis son muy variados y numerosos.

9. PRUEBAS DE AUDITORÍA

Una vez identificado un problema potencial a través de una respuesta «no» a un cuestionario de preguntas evaluativas no mitigado por ninguna circunstancia, si la decisión que se toma es la de comprobar si existen ejemplos reales que confirmen dicho problema potencial, habrá que realizar una o varias pruebas de auditoría.

Las pruebas de auditoría consisten en comprobaciones, generalmente por muestreo, de la población afectada por el problema potencial. Dichas comprobaciones pueden ser: examen de documentos soporte, confirmación con terceros, verificación de cálculos, verificación de secuencia, comprobación de imputaciones, investigación de antigüedad u obsolescencia, etc.

Es conveniente al realizar pruebas de auditoría por muestreo el utilizar un sistema de selección estadística de partidas a comprobar que permita la valoración de los posibles errores en relación con la población total.

10. DESARROLLO DE POSIBLES SUGERENCIAS

Después de la determinación del problema potencial o de la confirmación del problema

real, y si es posible dentro de la competencia profesional del equipo revisor, se desarrollará una sugerencia para solventar dicha deficiencia o problema. Si no es posible, habrá que recomendar el acudir a un experto en el tema para tratar de encontrar una solución.

Las sugerencias han de ser viables económicamente, es decir, que el coste de su implantación y desarrollo no exceda el de los beneficios que de ellas se deriven.

11. PREPARACIÓN, DISCUSIÓN Y EMISIÓN DEL INFORME

El producto final del proceso de auditoría es el informe. Es esencial que este producto final informe al lector de los descubrimientos y conclusiones del auditor de una manera clara y concisa. Para ello se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes puntos:

- Planificar el informe al principio de la auditoría y desarrollar los comentarios a medida que ésta progresa.
- Evitar conclusiones que se basen únicamente en juicios u opiniones subjetivas.
- Usar una terminología apropiada.
- Redactarlo para que su lectura sea lo más fácil posible.
- Concentrarse en asuntos importantes y de valor monetario elevado.
- Utilizar ayudas visuales (gráficos, cuadros, etc.), cuando sea posible.
- Ser tan objetivos y neutrales en el tono como sea posible.
- Evitar posibles controversias mediante la revisión preliminar del informe con los responsables de cada departamento afectado y con los responsables generales de la empresa. Si parece apropiado, se pueden incluir en el informe los

razonamientos de dichos responsables sobre determinados puntos.

12. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA O ENTE ECONÓMICO

Mediante una auditoría operacional, los distintos departamentos y funciones revisados pueden beneficiarse de ésta al ser identificados sus problemas y recibir diversas recomendaciones para su solución. Como ejemplo ilustrativo únicamente mostramos algunos de estos beneficios en general, y para varios departamentos y funciones en particular:

General:

- Contención de los costes aumentando la producción, las ventas o los servicios.
- Reducción de los costes manteniendo la producción, las ventas o los servicios.
- Establecimiento de costes apropiados para el nivel de producción, ventas o servicios.
- Incremento de capacidad de producción, ventas o prestación de servicios.
- Incremento de productividad (en relación con coste unitario).
- Definición de nuevos o mejor sustantivados objetivos operativos y de gestión.
- Mejor respuesta de los sistemas y procedimientos administrativos a las necesidades de la dirección.
- Mejoras en los controles en general.

Gestión administrativa y financiera:

- Mejoras en planificación y presupuestos.

- Mejoras en la información para toma de decisiones.
- Desarrollo de parámetros más efectivos de medida de la actuación.
- Reducción de la inmovilización en activos tales como cuentas a cobrar.
- Mejoras en las prácticas contables.
- Sistema de costes más adecuado.

- Mejoras en el control de inventarios.
- Mejoras en el control de compras de alimentos.
- Reducción de desperdicios de comidas.
- Mejoras en la planificación de dietas.
- Mejoras en la distribución desde cocinas y cafetería.

Gestión de personal:

- Efectividad en la planificación de personal.
- Mejora de la información sobre personal.
- Mejora de la organización de la formación interna.
- Mejora en las descripciones de puestos de trabajo.

Ingeniería y mantenimiento:

- Reducción del consumo de energía.
- Mejoras de la programación del mantenimiento.
- Reducción del tiempo de equipo fuera de funcionamiento.
- Aumentar la utilización de espacio y del equipo.
- Incremento del control de piezas de reemplazo.
- Mejor distribución de costes de mantenimiento.

Proceso de datos:

- Incremento del control de costes de proceso.
- Aumento de la calidad de la información producida.
- Mejora de la efectividad del proceso.
- Simplificación del input y output.

Así podríamos ir señalando los distintos beneficios que podrían obtenerse de una auditoría operacional para cada uno de los departamentos de una empresa.

Laboratorio:

- Aumento de la eficiencia en la utilización del equipo.
- Aumento de la eficiencia en el control de muestras.
- Incremento de la rapidez en dar resultados de análisis (tramitación).

Nutrición:

- Reducción del coste total por ración.

13. EJEMPLOS DE PROGRAMAS Y CUESTIONARIOS

Esta presentación está necesariamente limitada en cuanto a espacio; sin embargo, para que el lector adquiriera una idea práctica de la metodología y de los temas estudiados en una auditoría operacional adjuntamos a continuación ejemplos de hojas sueltas escogidas al azar de diversos programas y cuestionarios de auditoría operacional de ciertas funciones comunes.

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 1. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

DE:

<i>Procedimientos e información descriptiva</i>	<i>Referencia papel n.º</i>	<i>Realizado por</i>
1. Entrevistar al jefe del departamento para:		
a) Describirle en términos generales el alcance de la revisión	_____	_____
b) Identificar las personas responsables que serán entrevistadas	_____	_____
c) Obtener los siguientes documentos, si existen:		
1) Organigrama funcional	_____	_____
2) Cuadro de personal	_____	_____
3) Descripción de los puestos de trabajo	_____	_____
d) Determinar qué puestos en el departamento tienen que ser ocupados por personas cualificadas, tituladas y colegiadas	_____	_____
e) Determinar qué puestos están ocupados por empleados cubiertos por convenios colectivos y obtener éstos	_____	_____
f) Confirmar que los anteriores documentos, si existen, reflejan la situación actual	_____	_____
2. Si no existieran los correspondientes documentos, entrevistar a las personas responsables para:		
a) Preparar un organigrama	_____	_____
b) Preparar un cuadro de personal	_____	_____
c) Describir en términos generales los puestos que conforman el departamento	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 1. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
DE

<i>Preguntas evaluativas</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>N/A</i>
1. ¿Existe una descripción de cada uno de los puestos de trabajo?	_____	_____	_____
2. Cubren estas descripciones, si existen, lo siguiente:			
a) ¿Título del puesto y atribuciones?	_____	_____	_____
b) ¿Responsabilidades?	_____	_____	_____
c) ¿Autoridad?	_____	_____	_____
d) ¿Obligaciones fundamentales?	_____	_____	_____
e) ¿Prohibiciones fundamentales?	_____	_____	_____
f) ¿Requisitos en cuanto a experiencia?	_____	_____	_____
g) ¿Requisitos en cuanto a formación?	_____	_____	_____
h) ¿Requisitos físicos?	_____	_____	_____
i) ¿Factores personales?	_____	_____	_____
j) ¿Habilidades requeridas?	_____	_____	_____
k) ¿Funciones específicas a desarrollar?	_____	_____	_____
l) ¿Requisitos de instrucción durante el trabajo?	_____	_____	_____
m) ¿Niveles de sueldos?	_____	_____	_____
n) ¿Horas de trabajo?	_____	_____	_____
o) ¿Oportunidades de promoción?	_____	_____	_____
p) ¿Ante quién es responsable la persona en el puesto?	_____	_____	_____
q) ¿Requisitos de cualificación, titulación y colegiación?	_____	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 2. POLITICAS DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
DE

<i>Preguntas evaluativas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>N/A</i>
g) ¿Ha ayudado el departamento de personal en la preparación del programa?	_____	_____	_____
31. ¿Existe un programa de instrucción durante el trabajo por escrito?	_____	_____	_____
32. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa:			
a) Incluye el programa lo siguiente:			
1) ¿Funcionamiento del equipo o maquinaria?	_____	_____	_____
2) ¿Conservación y cuidado del equipo o maquinaria?	_____	_____	_____
3) ¿Medidas de seguridad personal?	_____	_____	_____
4) ¿Responsabilidades del puesto de trabajo?	_____	_____	_____
5) ¿Técnicas para la realización de funciones especializadas?	_____	_____	_____
6) ¿Asuntos sometidos por empleados?	_____	_____	_____
b) ¿Se le ha asignado a una persona la responsabilidad del funcionamiento del programa?	_____	_____	_____
c) ¿Existe un procedimiento por escrito para revisar periódicamente el contenido del programa?	_____	_____	_____
d) ¿Se ha revisado el contenido del programa durante el último año?	_____	_____	_____
e) ¿Existe un procedimiento por escrito para evaluar la efectividad del programa?	_____	_____	_____
f) ¿Se ha evaluado la efectividad del programa en el último año?	_____	_____	_____
g) ¿Ha ayudado el departamento de personal en la preparación del programa?	_____	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 2. POLITICAS DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
DE:

<i>Preguntas evaluativas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>N/A</i>
39. ¿Existe evidencia documental de que, en los casos en que se requiera por su puesto, el personal está cualificado, titulado y colegiado?	_____	_____	_____
40. ¿Se preparan informes de estadísticas de personal al menos una vez al trimestre?	_____	_____	_____
41. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿incluyen los informes lo siguiente:			
a) Rotación del personal?	_____	_____	_____
b) Ceses de empleados?	_____	_____	_____
c) Acciones disciplinarias?	_____	_____	_____
d) Excedencias?	_____	_____	_____
e) Horas extraordinarias?	_____	_____	_____
f) Accidentes?	_____	_____	_____
42. ¿Existe un expediente en el departamento para cada empleado del mismo?	_____	_____	_____
43. Si existe el expediente, ¿contiene:			
a) Evaluación del trabajo realizado?	_____	_____	_____
b) Asistencia a cursillos de formación?	_____	_____	_____
c) Datos sobre puntualidad, bajas por enfermedad, etc?	_____	_____	_____
d) Amonestaciones?	_____	_____	_____
e) Quejas presentadas por el empleado?	_____	_____	_____
f) Informes sobre accidentes en los que estuviera involucrado el empleado?	_____	_____	_____
g) Información sobre titulación académica y profesional?	_____	_____	_____
h) Cambios de categoría?	_____	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 4. SEGURIDAD, VIGILANCIA E HIGIENE
DEL DEPARTAMENTO DE:

Procedimientos e información descriptiva	Referencia papel n.º	Realizado por
14. Indicar en cuántos simulacros de incendio participó el personal del departamento durante el pasado año	_____	_____
15. Indicar cuáles son las fechas de los simulacros de incendio en los que el departamento participó	_____	_____
16. Indicar cuál fue la fecha de la última inspección o mantenimiento del equipo, incluyendo equipo de emergencia	_____	_____
17. Indicar cuáles fueron las fechas de las últimas sesiones de entrenamiento del personal del departamento en el funcionamiento del equipo de emergencia para cada turno	_____	_____
18. Indicar quién es el responsable de la inspección del departamento en cuanto a seguridad, incluyendo peligros de incendio, y cuál es su posición	_____	_____
19. Indicar quién es el responsable del seguimiento de los informes sobre accidentes o incidentes, y cuál es su posición	_____	_____
20. Indicar cómo se anuncian al personal del departamento (boletines, notas en el tablón de anuncios, comunicados, sesiones informativas, etc.) las recomendaciones resultantes de los informes sobre accidentes	_____	_____
21. Indicar qué unidad es responsable de cada tipo de limpieza (quitar el polvo, lavar, fregar, encerar, abrillantar, inspeccionar la limpieza, etc.) de cada uno de los siguientes:	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 5. GESTION FINANCIERA COMO FUNCION
DEL DEPARTAMENTO DE:

<i>Preguntas evaluativas</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>N/A</i>
1. ¿Existe un presupuesto operativo del departamento?	_____	_____	_____
2. Si existe:			
a) ¿Ayuda el personal del departamento en su preparación?	_____	_____	_____
b) ¿Se facilitan al director del departamento informes sobre el cumplimiento del presupuesto?	_____	_____	_____
3. ¿Existe un presupuesto de plantilla del departamento?	_____	_____	_____
4. Si existe, ¿se necesita una autorización especial para desviarse de este presupuesto?	_____	_____	_____
5. ¿Existe un presupuesto de necesidades de equipo del departamento?	_____	_____	_____
6. Si existe, ¿se necesita una autorización especial para desviarse de este presupuesto?	_____	_____	_____
7. Si el departamento realiza cobros:			
a) ¿Se registran los cobros inmediatamente?	_____	_____	_____
b) ¿Se depositan los cobros diariamente en el banco?	_____	_____	_____
c) ¿Se han verificado los fondos en poder del cajero en las últimas 24 horas?	_____	_____	_____
8. ¿Tiene el departamento un sistema analítico de costes?	_____	_____	_____
9. Si lo tiene, ¿incluye el registrar y preparar informes de:			
a) Medida de la productividad del departamento?	_____	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 6: COMPRAS COMO FUNCION DEL DEPARTAMENTO
DE:

<i>Procedimientos e información descriptiva</i>	<i>Referencia papel n.º</i>	<i>Realizado por</i>
2) Determinar las personas del departamento autorizadas para emitir pedidos y su posición	_____	_____
2. Ei existen políticas y procedimientos por escrito para las actividades de compra del departamento:		
a) Determinar el responsable de revisarlos y actualizarlos y su posición	_____	_____
b) Determinar cuál fue la fecha de su última revisión	_____	_____
3. Determinar los nombres y posiciones de las personas autorizadas a emitir solicitudes de compra	_____	_____
4. Si existen especificaciones para productos comprados regularmente por el departamento:		
a) Determinar los nombres y posiciones de las personas responsables de revisar y actualizar dichas especificaciones	_____	_____
b) Determinar la fecha de la última revisión	_____	_____
5. Determinar si el departamento somete a pruebas los productos que se van a comprar como parte del proceso de selección de proveedor	_____	_____
6. Si los productos a comprar son sometidos a pruebas por el departamento:		
a) Determinar el nombre y posición de las personas que realizan los tests	_____	_____
b) Determinar el nombre y posición de las personas que evalúan los resultados de los tests	_____	_____
c) Determinar por cuánto tiempo se guardan los registros de las evaluaciones de los resultados de los tests	_____	_____

(Hoja escogida al azar de un programa de auditoría operacional)

SECCION 6. COMPRAS COMO FUNCION DEL DEPARTAMENTO
DE:

<i>Preguntas evaluativas</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>N/A</i>
12. ¿Se especifica por escrito el método para determinar los niveles mínimos de existencias para nuevos pedidos?	_____	_____	_____
13. Si el departamento es responsable de la inspección de los productos solicitados:			
a) ¿Están las políticas y procedimientos de inspección por escrito?	_____	_____	_____
b) Si están por escrito:			
1) ¿Se identifican los tipos de productos que han de inspeccionarse?	_____	_____	_____
2) ¿Se indica cómo se han de seleccionar productos específicos para su inspección?	_____	_____	_____
c) ¿Se preparan informes de la inspección?	_____	_____	_____
d) Si se preparan, ¿se guardan las copias de estos informes al menos por 3 años?	_____	_____	_____
e) ¿Se han nombrado personas en específico para asumir la responsabilidad de inspeccionar los productos solicitados?	_____	_____	_____
14. ¿Se ha dado la responsabilidad a ciertas personas de la recepción de los productos solicitados?	_____	_____	_____
15. ¿Se firman las notas de entrega por la persona que hace la recepción de los productos solicitados?	_____	_____	_____
16. ¿Tienen capacidad suficiente las dependencias del departamento utilizadas como almacén para almacenar los niveles mínimos establecidos de existencias?	_____	_____	_____
17. ¿Está limitado el acceso a las dependencias del departamento utilizadas como almacén a aquellas personas que les es imprescindible la entrada en tales dependencias?	_____	_____	_____
18. ¿Se ha identificado por escrito a las personas con acceso autorizado a las dependencias del departamento utilizadas como almacén?	_____	_____	_____