

Adolfo Fraile
*Gerente de la División
de Consultoría
y Sistemas de Arthur
Andersen y Cía*

LA AUDITORIA OPERATIVA (I)

I. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

EN un sentido amplio, la auditoría operativa es una de las funciones clave de ayuda a la gestión de una empresa, dado que incluye la revisión de los resultados y efectos de las múltiples decisiones que se toman diariamente en una empresa y su comparación con los planes, presupuestos o pautas acordados.

Los factores a evaluar en el trabajo de auditoría operativa son todos aquellos que tengan incidencia en la gestión de la empresa, entre ellos:

1. Lo adecuado de la organización.
2. La existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
3. La existencia de políticas adecuadas.
4. El cumplimiento de las políticas establecidas.
5. La fiabilidad de los controles establecidos.
6. La existencia de métodos homogéneos y actuales de operación y la eficiencia de los mismos.
7. La utilización adecuada de recursos.

La evaluación de todos estos factores debe ser organizada metodológicamente y en etapas para poder llevar a cabo el trabajo de auditoría operativa. Esta evaluación debe constar de tres etapas, encaminadas a determinar:

1. Si está definido el sistema a auditar en cuanto a:

- Objetivos.
- Políticas.
- Organización.
- Información.
- Controles.
- Procedimientos.

2. Si se cumple en la práctica el sistema definido por la empresa, en cuanto a:

- Políticas.
- Organización.
- Controles.
- Procedimientos.

3. Si las políticas, organización, informes, controles y procedimientos reales y vigente son los más adecuados para el cumplimiento de los objetivos del sistema, en relación no sólo a la empresa, sino también a los factores del entorno en que se desenvuelve y que tienen repercusión sobre ella.

Esta evaluación deberá incluir todos aquellos elementos que se refieren al proceso de decisión y no al mero análisis de la información administrativo-financiera. Con esta base, se deben incluir aspectos tales como: condiciones del sector, tecnología aplicada, mercado consumidor, competencia técnico-comercial de la empresa, servicio al cliente, relaciones con el personal, etc.

En resumen: «Auditoría operativa es la evaluación exhaustiva y cons-

tructiva de la organización, objetivos, planes, medios de operación, información disponible y utilización de recursos humanos y físicos de una empresa o segmento de la misma.»

Al concluir una auditoría operativa, la Dirección de la Empresa espera que se den respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la situación actual?
 - Qué está bien.
 - Qué está mal y por qué (conocer las causas y no sólo los efectos).
2. ¿Qué importancia tienen esos problemas para la empresa?
3. ¿Cuáles son las sugerencias para atacar las causas de los problemas y en qué orden de prioridad?
4. ¿Cuál es el programa de acción que se recomienda?

Con un análisis en detalle, el producto final se formalizará en un Informe de Auditoría Operativa.

II. LA AUDITORÍA OPERATIVA Y LA EMPRESA

Cómo detectar la necesidad de efectuar una Auditoría Operativa

Anteriormente se ha mencionado que la auditoría operativa no es sino una de las funciones de la Dirección

de una empresa, la de evaluar el resultado de cada una de las múltiples decisiones que se toman en la misma.

Por tanto, siempre habría necesidad de hacer una auditoría operativa. Pero se debe aceptar que no puede ser así en un sentido ilimitado.

En general, los trabajos de auditoría operativa serán más necesarios en casos particulares, tales como:

1. *Después de instalar un sistema:* La auditoría operativa serviría como auditoría postinstalación. Con ella se detectan problemas de instalación, aparición de operaciones híbridas, excepciones no previstas, falta de adecuación de políticas, etc.

2. *Cuando se requiere una evaluación altamente técnica de un área clave:* Tal es el caso de analizar un sistema de control de producción.

3. *Cuando debe servir de base para fijar prioridades en un amplio plan de sistemas.*

4. *Cuando se requiere una evaluación rápida de determinadas áreas con problemas.*

Beneficios

Es evidente que todos estos servicios deben reportar beneficios. Si no, la Dirección de una empresa no estaría dispuesta a invertir en ellos. En principio, el trabajo debiera no sólo dar beneficios, sino también cuantificarlos: La Dirección debe basarse en hechos concretos y no en

opiniones. Esta cuantificación no equivale a decir tantas pesetas. En general, las cuantificaciones suelen ser monetarias, pero habrá otras que se expresen en horas hombre, horas máquina, número de horas de ordenador, número de programas, etc.

Aportación de la auditoría operativa a los usuarios

Los «usuarios» de los beneficios de la auditoría operativa se pueden clasificar en:

- Dirección general.
- Auditoría interna.
- Usuarios del sistema.

Los beneficios que reciben cada uno de ellos incluyen, entre otros, los siguientes:

1. *Dirección general*

- a) Análisis objetivo de áreas operativas clave.
- b) Evaluación real de las causas de los problemas.
- c) Análisis de la cuantificación del personal integrado en cada área.

2. *Auditoría interna*

- a) Conocimiento real de la empresa, la Dirección y sus problemas operativos.
- b) Hablar su mismo idioma.
- c) Trabajo en equipo con otros especialistas.

d) Entrenamiento en detectar problemas con mentalidad de empresario.

e) Reafirmación de su función obteniendo beneficios tangibles.

3. Usuarios del sistema

a) Detectar sus verdaderos problemas y evaluar la marcha de su sección o área.

b) Definición de problemas propios y problemas causados por otros segmentos. Normalmente aparecen problemas heredados por ineficiencia de otras áreas.

c) Colaboración con las sugerencias para modificar las políticas, organización y/o procedimientos.

d) Indirectamente permite que sus proposiciones sean escuchadas por la Dirección.

Actitud con respecto a la auditoría operativa

Actitud de la Dirección

Para que el trabajo llegue a tener éxito es imprescindible la intervención de la Dirección en las tres fases del trabajo: definición, desarrollo e implantación de las sugerencias.

1. *Definición:* Normalmente es la Dirección quien debe identificar las prioridades en cuanto a qué áreas evaluar primero, en el caso de que

nunca se hayan auditado, o con qué frecuencia deberán auditarse nuevamente.

En el caso de sistemas muy complejos y/o diversificados, la Dirección deberá fijar cuáles son los subsistemas específicos a auditar, ya que no se obtendrán buenos resultados atacando el todo. Es el caso de los sistemas de pedidos, expediciones y facturación en empresas comerciales, donde quizá convenga seguir todo el flujo, pero de un solo canal de distribución. En otros casos, la evaluación debe prestar especial atención a un determinado tipo de control, como asegurar que el flujo de producción en la planta tenga un control seguro a través de información contable.

Es importante que sea la Dirección la que explique directamente a los responsables usuarios los objetivos del trabajo, la necesidad del mismo y la forma en que los usuarios pueden hacer uso efectivo de los servicios del auditor operativo. Si no, los usuarios ven al auditor operativo como una carga y no como una ayuda. Será imprescindible definir con la Dirección los objetivos concretos, el alcance y el enfoque a dar a cada auditoría en particular. Una vez hecho esto, las decisiones adoptadas deben ser comunicadas oficialmente a todas las personas involucradas.

2. *Desarrollo:* A medida que el trabajo se desarrolla, la intervención de la Dirección será sólo por excep-

ción, ya sea para volver a definir el enfoque o el alcance de la auditoría o para apoyar al grupo de trabajo en el caso de falta de colaboración de alguna persona afectada. Un punto importante a considerar es que el auditor operativo debe reunirse periódicamente a lo largo del trabajo con la Dirección para revisar el grado de avance del mismo y poder efectuar las aclaraciones y/o rectificaciones que fueran necesarias. Además, estas reuniones permiten una relación que directa o indirectamente aporta siempre puntos importantes a considerar en el trabajo.

3. *Implantación de las sugerencias:* Una vez analizadas y aprobadas las conclusiones presentadas en el informe de auditoría, hay que llevar a la práctica las sugerencias incluidas en el mismo. Esta fase es clave y debe contar con el máximo apoyo por parte de la Dirección, ya que sin ella el trabajo fracasará al no lograr su objetivo de implantación de sugerencias. Además, constituirá un hecho psicológicamente negativo para el grupo que intervino en el proyecto, dado que su trabajo dejaría de ser constructivo para transformarse sólo en crítica.

Actitud del usuario

En la práctica aparece una amplia gama de actitudes con referencia a la reacción del responsable del sector auditado. Dicha reacción dependerá

en gran medida de la estrategia que se adopte para presentar la auditoría a los usuarios afectados, por parte tanto de la Dirección como del auditor operativo, y del tacto y condiciones personales del encargado del grupo de trabajo. Si ambos requisitos se logran satisfacer adecuadamente, es normal encontrar un buen apoyo en el usuario, quien ve que el trabajo de auditoría no pretende juzgarlo personalmente por algún error pasado, sino ayudarlo para que en el futuro su gestión sea más eficiente.

Para lograr un buen resultado, es importante que los usuarios intervengan en el desarrollo del proyecto, aportando sus ideas sobre cuáles son los problemás más importantes desde su punto de vista, y de qué forma podrían solucionarse. Esta participación será otro medio para lograr su interés. En especial, esta participación es muy positiva en la definición del programa de trabajo, en la aclaración de excepciones y en la preparación de sugerencias.

Requisitos del grupo de trabajo a cargo de la auditoría operativa

El grupo de trabajo de auditoría operativa debería cumplir, como mínimo, dos requisitos:

1. *Técnicos:* Tener experiencia empresarial y estar realmente «sintiendo» o «viviendo» el negocio, además de los conocimientos específicos

requeridos, según sea el tipo de trabajo. El verdadero logro es conseguir que cada paso de su actuación sea guiado con un enfoque de negocios.

2. *Personales*: Tener la madurez necesaria no sólo para dirigir el grupo de trabajo, sino también para interpretar positivamente los fenóme-

nos humanos que se desarrollan alrededor del trabajo.

En resumen, el enfoque del grupo de auditoría operativa debe ser el de dar un verdadero servicio y soluciones, no pretendiendo solamente encontrar aspectos o áreas con problemas, para dejar sin analizar su posible forma de solución.