

Adolfo Fraile Dotes

Gerente de la División de Consultorio
y Sistemas de Athur Andersen y Cía.

LA AUDITORIA OPERATIVA DE SISTEMAS (II)

III. DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA

PARA desarrollar un trabajo completo de auditoría operativa se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

Para desarrollar un trabajo completo de auditoría operativa se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

Políticas a aplicar en la realización del trabajo

1. El enfoque del trabajo debe ser práctico y realista.
2. Cada auditoría operativa debe ser parte de un Plan General.
3. Dentro del plan anual debe darse una prioridad a cada auditoría en función de criterios objetivos de la Dirección General.
4. Si un sistema abarca varios subsistemas complejos es recomendable abordarlos por módulos o subsistemas.
5. Se debe hacer hincapié en el análisis operativo y no en el control formal.
6. Cada punto a mejorar debe acompañarse con un planteamiento para su solución.
7. Oportunidad: deberá ser fijada por la Dirección General, teniendo en cuenta condiciones especiales tales como:

- a) Modificaciones que se están instalando: efectuar la auditoría en ese momento sería un coste no productivo, porque no hay un sistema definitivo a evaluar.
- b) Conexión con otros sistemas que deben auditarse previamente.
- c) Sistema y/o información básica que están siendo analizados y que son imprescindibles para auditar un sistema.
- d) Presentación y/o pruebas por sorpresa, por exigencias operativas del sistema.

8. Frecuencia: deberá ser función de la importancia y complejidad relativas del sistema.

9. El informe deberá estar preparado en el menor tiempo posible.

10. La muestra deberá corresponder al período más cercano posible con respecto al momento de la auditoría. De otra manera aparecerían dos problemas:

- a) El personal usuario no recordaría las razones de las excepciones y no podría explicarlas en el momento de discutir con ellos el informe.
- b) Modificaciones posteriores a los acontecimientos controlados habrían variado la estructura del sistema.

En el caso de auditorías interrelacionadas conviene trabajar con la misma muestra.

11. Límites del sistema a auditar. Es imprescindible definir con la Dirección General, y antes de comenzar cada trabajo, cuál será el marco del sistema a analizar. Esta definición debe incluir detalladamente:

- Donde comienza.
- Donde termina.
- Qué incluye.
- Qué excluye.

Programación, control y seguimiento

La función de supervisión se debe realizar a través de la programación previa y del control y seguimiento posterior del cumplimiento de la misma.

El encargado del trabajo, después de reunirse con la Dirección de la empresa y familiarizarse en general con el sistema a auditar, es quien establece la línea general del programa.

El programa de detalle debe elaborarlo el encargado del trabajo y aprobarlo, antes de comenzar las pruebas, el supervisor correspondiente.

De esta manera queda formalmente fijado *a priori* el trabajo a realizar con el mayor detalle posible, facilitándose así el seguimiento y control de su realización.

El cumplimiento o modificación del programa es responsabilidad del supervisor correspondiente, estando en consecuencia a su cargo el seguimiento y control.

Otras ventajas importantes de la programación previa son:

1. Permite presupuestar sobre una base sólida las horas a incurrir.
2. Permite fijar fechas límite para los trabajos.
3. Facilita el trabajo de los ayudantes, que, al tener previamente el esquema del trabajo a realizar, pueden desenvolverse solos en cualquier momento.
4. Permite anticipar a las áreas usuarias la fecha en que se requerirá tener disponible tiempo de determinado personal o el acceso a los archivos.

Cabe preguntarse ahora si es imprescindible tomar muestras para desarrollar las auditorías operativas.

La respuesta es afirmativa. La prueba de detalle no puede evitarse; en estos trabajos, las eventuales pruebas globales y estudios especiales deben ser siempre complementarios.

Esta afirmación se basa en que las auditorías operativas pretenden probar, aparte de si los objetivos, políticas y procedimientos son razonables, si éstos se cumplen en la práctica, y para ello no se puede dejar de seguir en detalle el flujo real del sistema. Por ello, la definición de los puntos a controlar con la muestra

debe seguir cronológicamente al sistema y ser efectuada sobre los puntos básicos del mismo.

Evidencia adecuada y papeles de trabajo

Quienes realizan la auditoría operativa deben preparar papeles de trabajo adecuados como soporte del trabajo realizado.

Los objetivos de estos papeles de trabajo son los siguientes:

1. Hacer posible la supervisión.
2. Dejar evidencia de las situaciones observadas como soporte de las recomendaciones que se efectúan.
3. Facilitar la continuidad del trabajo en caso de algún cambio del equipo de auditoría.
4. Servir de base para trabajos repetitivos.

Las características que deben reunir los papeles de trabajo para cumplir con los objetivos expuestos son:

1. Uniformidad en su preparación, para lo cual debe establecerse un esquema básico conocido por todos los miembros del equipo.
2. Adecuada referencia a todas las observancias, lo que posibilitará conectar cada punto del informe final con su evidencia documental.

El esquema básico deberá seguir, en general, la estructura del programa de trabajo. A modo de ejemplo se detalla a continuación un posible «índice» para el archivo de los papeles de trabajo:

I. Puntos pendientes para discusión con el Encargado del trabajo.

II. Definición del trabajo:

Informes de las reuniones con las Direcciones General y Operativa, incluyendo definiciones de: objetivo del trabajo, alcance, políticas a utilizar en el proyecto, programa detallado, personal asignado y organización del equipo de trabajo y descripción general.

III. Análisis detallado:

- a) Objetivos del área o áreas afectadas.
- b) Funciones que se llevan a cabo.
- c) Organigrama.
- d) Políticas.
- e) Flujogramas de todos los procedimientos en vigor.
- f) Puntos de control previstos y vigentes.
- g) Copia de todos los documentos e informes del sistema, referenciados a los flujogramas.
- h) Informes de las reuniones con las distintas personas entrevistadas en esta fase.

IV. Pruebas realizadas:

- a) Realización de la prueba.
- b) Excepciones y aclaraciones.
- c) Estudios especiales realizados.

V. Puntos para el informe:

En este capítulo se deberán incluir todas las observaciones surgidas del análisis detallado y de las pruebas y estudios especiales realizados que pueden ser de utilidad para la confección del informe final.

VI. Contenido del informe de la Auditoría Operativa

1. *Informe resumen:* su objetivo es dar una visión rápida, resumida y por excepción del resultado del trabajo realizado. Su destinatario es la Dirección General.

Los capítulos que deberá contener son:

- Objetivos específicos del trabajo.
- Alcance del trabajo.
- Importancia del sistema.
- Conclusiones generales.

2. *Informe de detalle:* este informe tiene por objeto detallar analíticamente el resultado del trabajo. Se destina a los usuarios.

Es recomendable clasificar todos los aspectos por cada una de las áreas de la organización analizada. Dentro de cada área, los problemas serán subclasificados en la misma forma que en el informe resumen. Por ejemplo, problemas de:

- Políticas.
- Organización.
- Información y gestión.
- Procedimientos y controles.

Cada uno de los problemas debe detallar:

- Situación actual.
- El problema y sus efectos reales o potenciales estimados.
- Sugerencias para su solución.

Para cada sugerencia se debe dar una cuantificación de:

- Coste de instalación de la sugerencia.
- Beneficio que se obtendrá.

Este informe incluye también todos aquellos estudios especiales en los que

es fundamental las sugerencias, como, por ejemplo:

- Volúmenes procesados.
- Tiempo medio que tarda cada operación.

3. *Plan de acción para diseñar e instalar las sugerencias:*

Este programa deberá estar dividido por cada una de las modificaciones a instalar.

Cada uno de esos programas deberá detallar al máximo lo siguiente:

- a) Responsable del diseño e instalación de la sugerencia.
- b) Etapas a ejecutar.
- c) Tiempo por paso y por persona.
- d) Fecha de comienzo y de terminación.
- e) Producto final con que se contará al concluir cada etapa.
- f) Coste estimado total: debe ser el análisis del coste que se consigna en el informe de detalle.

The first part of the book discusses the early years of the nation, from the founding of the colonies to the American Revolution. It covers the struggles for independence and the establishment of the new government.

The second part of the book focuses on the period of westward expansion and the growth of the industrial revolution. It examines the impact of these changes on American society and the economy.

The third part of the book deals with the Civil War and Reconstruction. It explores the causes of the war, the role of Abraham Lincoln, and the challenges of rebuilding the nation after the conflict.

The final part of the book covers the late 19th and early 20th centuries, including the Progressive Era and the rise of the modern United States. It discusses the reforms of the time and the emergence of a global superpower.

The fourth part of the book examines the 1920s and the Great Depression. It looks at the cultural changes of the decade and the economic challenges that led to the New Deal.

The fifth part of the book covers World War II and the Cold War. It details the military efforts of the United States and the ideological struggle between the superpowers.

The sixth part of the book discusses the 1960s and the Vietnam War. It explores the social movements of the time and the impact of the war on American society.

The final part of the book covers the late 20th and early 21st centuries. It discusses the end of the Cold War, the rise of the Internet, and the challenges of the modern world.