



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# AUDITORIA OPERATIVA DE NUEVOS AIRES S.R.L.

Autor: Polizzi, Debora Pamela

Director: Fajre, Clara Mariela

**2015**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **PRÓLOGO**

En cumplimiento con el trabajo final de mi carrera, presentaré a continuación la evaluación del sistema operativo aplicado a la empresa Nuevos Aires S.R.L basada en los conocimientos adquiridos en el transcurso de estos años de carrera universitaria.

El contenido de este trabajo consiste en dos partes: la primera en la cual se presentan las definiciones, características y metodología referida a la auditoría operativa y la segunda en la cual se realiza en detalle un análisis FODA determinando las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades teniendo en cuenta los antecedentes y características que presenta la institución.

La empresa desde sus inicios no ha contado con herramientas de gestión tan importantes como son el control operacional y la definición adecuada de su negocio.

Lo que busqué con este trabajo fue concientizar a los directivos de la entidad acerca de la importancia del control operativo y de un exhaustivo y profundo análisis de la empresa para poder llegar a ser reconocida y destacada por sus logros, sin que la empresa se perjudique sino que al contrario, obtenga beneficios económicos y se expanda en el mercado con mucho éxito.

Me permito un párrafo especial para agradecer a la directora de este trabajo la profesora Clara Mariela Fajre, que fue mi guía en esta última etapa de realización de mi seminario, brindándome las herramientas necesarias para la realización del mismo y sus conocimientos respecto del tema desarrollado.

También quiero agradecer a mi familia que me acompañó en todo este trayecto de mi carrera universitaria con su apoyo y confianza incondicional brindándome las fuerzas necesarias en los momentos difíciles.

A los directivos y personal de la institución, los cuales aportaron sus conocimientos y sus ganas de salir adelante para que su empresa sea destacada en el medio que se desempeña.

## **AUDITORIA OPERATIVA**

### **CAPÍTULO I**

Sumario: 1- Definición. 2- Características. 3- Metodología. 4- Organización del trabajo. 5- Ejecución y Control

#### **1- Auditoría Operativa**

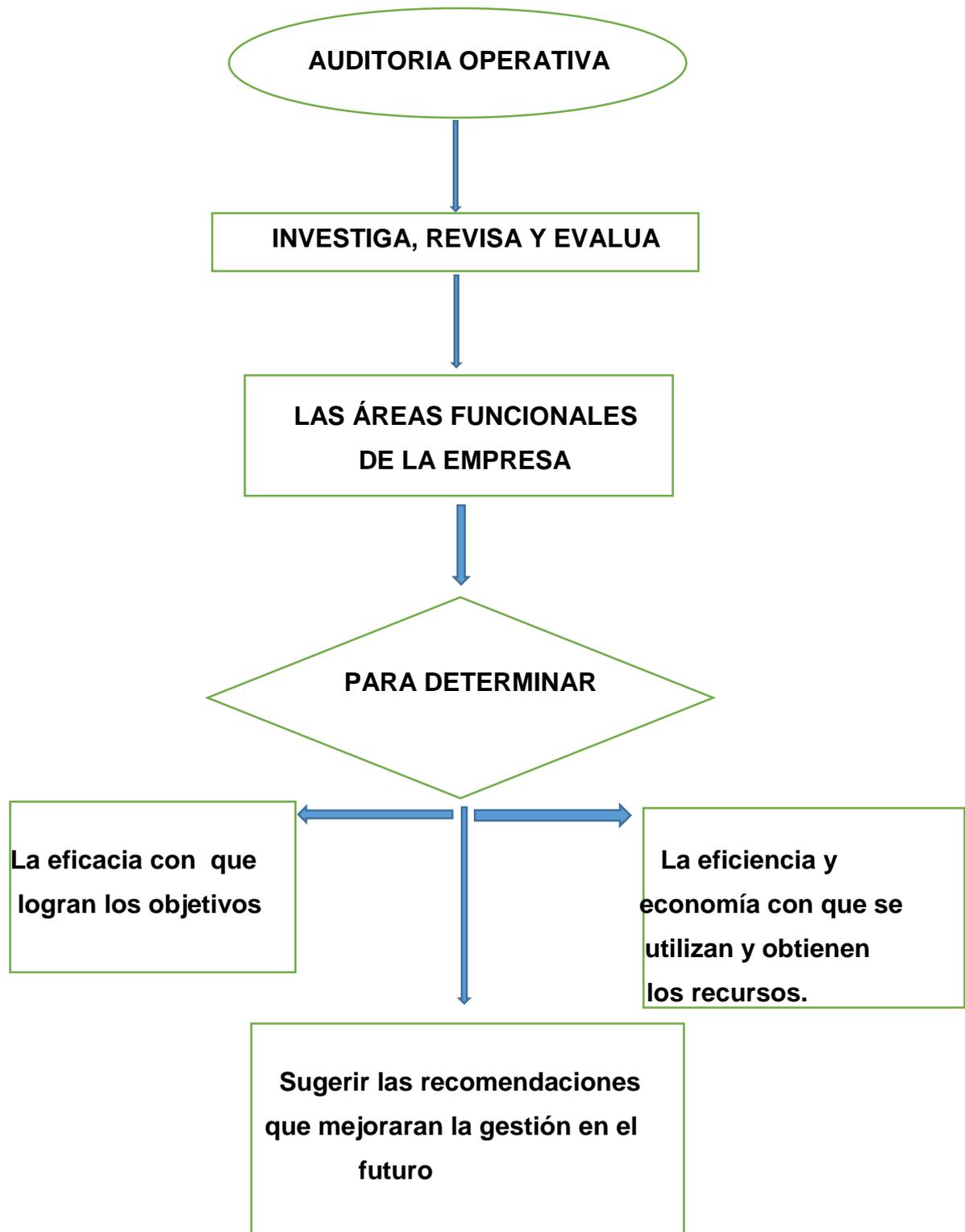
La Auditoría Operativa surge como de una organización de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originalmente trazados.

Definición: “El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.” <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nudman-Puyol “Manual de Auditoría Operativa”



## **2- Características de la Auditoría Operativa**

La Auditoría Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría Operativa en el más breve plazo posible, por las valiosas características que ella reporta detalladas a continuación:

- 1) Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- 2) Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- 3) Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- 4) De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- 5) La Auditoría Operativa debe ser practicada por un grupo multidisciplinario, en el que cada profesional se debe incorporar en la medida en que se necesiten sus conocimientos.

## **3- Metodología**

La metodología a usar por los auditores para examinar una entidad será:

- 1) Etapa preliminar: conocimiento previo de la empresa; es decir a qué se dedica, quiénes son sus miembros directivos, el personal con el que cuenta, el medio en el que se desempeña, a qué público va dirigida su existencia, sus valores, y misión para la cual fue creada.
- 2) Etapa de estudio general: Planificación. El auditor debe diseñar un plan general de auditoría, con el cual el cliente decide si la investigación se

realiza o no. Si se acepta se debe especificar al cliente cuánto durará la investigación (con cierta flexibilidad).

Para eso se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

a- Determinación de los objetivos

Para determinar los objetivos hay que saber qué necesidades del cliente se van a satisfacer.

Junto con la determinación de los objetivos una buena planificación implica dejar establecidas todas las políticas, procedimientos y reglas que regularan la conducta del grupo.

b- Orientación de la auditoria

Al definir los objetivos también hay que definir el campo de acción que se evaluará.

El grado de amplitud del trabajo puede variar desde la organización en su totalidad y sin otra limitación que la impuesta por los dueños, hasta determinados subsistemas.

3) Etapa de estudio específico: se puede establecer la relación entre los problemas visibles, potenciales y las causas que en verdad lo originaron.

El auditor debe generar un modelo de control.

Con el material ordenado se procede a un análisis del problema con el fin de formular los juicios que conduzcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

4) Etapa de comunicación de resultados: el auditor proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

En ella se expresan todos los puntos que están afectando el desarrollo de la empresa, así como también muestra sus avances a través de

las operaciones efectivas de la misma.

Reviste gran importancia porque suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

A través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

La redacción de su opinión se debe efectuar en forma clara y precisa a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas; debe merecer mucha atención y cuidado para que la misma logre su objetivo de informar o comunicar al cliente. Para esto el Auditor debe:

- Despertar o motivar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.
- Evitar el uso de un lenguaje técnico, utilizar palabras simples, familiares al lector.
- Evitar ser muy breve, dando lugar a generar confusión en el cliente.

5) Etapa de seguimiento: el auditor debe ver que las debilidades que se reflejaron en su redacción final han sido solucionadas o si las mismas fueron ignoradas por los directivos de la institución.

#### **4- Organización del trabajo**

Los objetivos generales de un plan de auditoria son:

- Planificar, guiar, y dirigir el desarrollo profundo del examen.
- Controlar la ejecución del trabajo
- Proporcionar un ordenamiento sistemático para definir y administrar coordinadamente la aplicación de los procedimientos de auditoria, evitar omisiones.
- Coordinar los recursos humanos y establecer las autoridades y responsabilidades, unificando criterios de acción.

Para esto es necesario contar con una destacada selección de profesionales capaces de realizar un buen trabajo en equipo teniendo en cuenta que la auditoría requiere de una conjunción de factores, los que se pueden representar por los siguientes interrogantes a plantearse antes del inicio del trabajo de auditoría:

1- ¿Quiénes van a realizar la auditoria operativa?

Se pueden dividir en dos grupos:

- Auditores
- Especialistas, quienes se integran en forma permanente o transitoria

2- ¿Qué deben saber para realizar el trabajo?

Las personas deben presentar:

- Conocimientos sobre administración general, contabilidad, costos, teoría de decisiones, teoría de la organización, finanzas, producción, comercialización, personal, política y estrategia de empresa.

- Conocimientos específicos de las particularidades de la empresa y de sus funciones para estar en condiciones de concretar el trabajo en forma objetiva, pragmática y flexible.

3- ¿Qué experiencia y condiciones deben tener?

Es fundamental que los auditores hayan vivido los problemas, conocido la organización, deben saber trabajar en equipo y comprender los puntos de vista de los otros especialistas.

4- ¿Cuál debe ser su perspectiva y motivación?

El auditor debe mirar la situación a la que se enfrenta y su contexto, la entidad desde una perspectiva amplia y constructiva. Debe tener conciencia que debe ayudar, críticamente, a través de una nueva actitud mental.

Debe sentir la seguridad de que la empresa intentara solucionar los problemas que él encuentre.

Definidos los objetivos, determinados los planes y conformado el equipo, se procede a asignar las horas y las tareas

Para ello es necesario considerar algunos criterios:

- Conocimiento que posee cada uno de los miembros del grupo.
- Habilidades y capacidades personales
- Experiencias vividas
- Preferencias que pueden tener y que seas compatibles con otros criterios
- Complejidad, importancia y requerimientos de cada área.

La dirección del equipo siempre debe ser ejercida por profesionales que tengan alta capacidad técnica, humana y conceptual, de acuerdo a la labor que se efectúa.

La estructura interna del equipo debe ser clara y debe mantener una estabilidad durante la auditoría.

## **6- Ejecución y control**

En esta etapa el plan delimitado previamente ya ha sido puesto en ejecución teniendo en cuenta los objetivos establecidos, las políticas y procedimientos que fueron planificados.

El equipo de trabajo no esperará hasta el final de lo planificado, sino que durante la realización del mismo se irán observando las desviaciones existentes para poder ir realizando los cambios que se consideren oportunos para lograr mejores resultados de trabajo.

a) Control sobre la marcha: el auditor observará el desarrollo de lo planificado y los resultados obtenidos para poder realizar las correcciones que considere necesarias para lograr:

- Optimizar la coordinación y las relaciones humanas entre el equipo
- Supervisar las actividades
- Analizar los avances del programa, y solucionar en el momento las dificultades que existen.
- Evaluar las situaciones relevantes que se hayan detectado, ya sean negativas o positivas
- Que las evidencias obtenidas sean evaluadas por el profesional con más experiencia, para que los juicios emitidos sean los más acertados.

b) Desviación de los objetivos

Lógicamente ocurrirán desviaciones entre lo que se desea hacer y lo que ha sido posible alcanzar en la realidad. Estas desviaciones deben ser detectadas a tiempo para intentar solucionarlas con cierta prioridad de acuerdo a su impacto.

En el grupo debe haber un sistema de información para una buena coordinación de los tiempos, conocer el grado de avance, las dificultades del terrero para así poder determinar las desviaciones.

c) Correcciones internas

Del análisis de las desviaciones se deben concluir las medidas para contrarrestar los efectos para así proteger la calidad del trabajo.

La existencia de un proceso retroalimentado (planificación-ejecución-control-planificación) permitiría tomar decisiones oportunas.

d) Control de resultado final

Es la última etapa del trabajo y es como un control de calidad de un producto terminado.

El auditor a cargo y su equipo, deben preguntarse si están satisfechos por resultados final que van a entregar al cliente.

En este punto de la investigación se ha de evaluar, con que eficacia se llevó a cabo la auditoria, es decir su calidad, oportunidad, costos, alcance, validez y el rendimiento que se obtuvo del trabajo, todo esto con relación a la planificación.

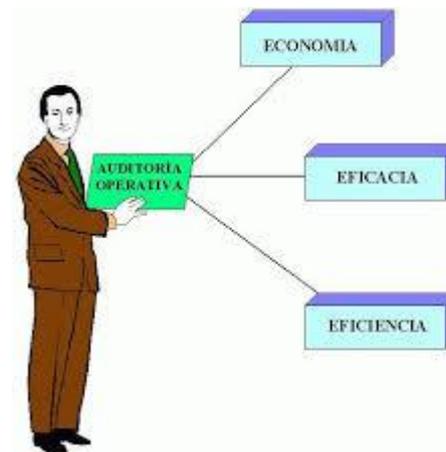
## **CAPÍTULO II**

### **AUDITOR OPERATIVO**

Sumario: 1- Definición y características de un auditor. 2- Código de ética.  
3- Funciones. 4 – Responsabilidades.

#### **1- Definición**

El auditor operativo tiene su labor orientada a determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos fijados; si se utilizan los recursos tanto humanos como materiales de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado de manera de poder maximizar resultados que contribuyen en el desarrollo de la empresa.<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup> Contador Jaime Wolinsky, especialista en consultoría y capacitación.

### **Características que posee un auditor operativo**

El profesional que realiza auditoria operativa debe poseer los siguientes rasgos distintivos respecto a su profesión:

- Imaginación: posibilidad de idear sistemas y procedimientos para proporcionar soluciones eficaces a favor de la empresa.
- Inteligencia: podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto.
- Criterio: facultad de formar juicios con lógica y sentido común, encontrando soluciones sencillas y prácticas.
- Iniciativa: acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.
- Responsabilidad: debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo profesional. Sus opiniones deben ser imparciales, independientes y conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes afectadas.
- Trato: es la forma de conversar, y comunicar a las personas.

## **2- Código de ética Instituto de Auditores Internos de Argentina: (IAIA)**

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en los profesionales que realizan auditorías.

Es necesario y apropiado contar con este código dado que la auditoría se basa en la confianza que se imparte en el aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

El Código de Ética del Instituto abarca dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría.
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores.

El código de ética junto al enfoque para la práctica profesional y otros pronunciamientos emitidos por el Instituto, proveen orientación a los auditores para servir a los demás.

### **Aplicación y Cumplimiento**

Este Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que proveen servicios de auditoría.

En el caso de los socios del Instituto Argentino de Auditores Internos y de aquellos que han recibido o son candidatos a recibir certificaciones profesionales del Instituto, el incumplimiento del código de ética es evaluado y administrado de conformidad con los estatutos y reglamentos

administrativos del Instituto. El hecho de que una conducta particular no se encuentre contenida en las reglas de conducta no impide que ésta sea considerada inaceptable o como un descrédito, y en consecuencia, puede hacer que se someta a acción disciplinaria al socio poseedor de una certificación o candidato a la misma.

### Principios

Se espera que los auditores apliquen y cumplan los siguientes principios:

- Integridad: la integridad de los auditores establece confianza y consiguientemente provee la base para confiar en su juicio.
- Objetividad: los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado; hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- Confidencialidad: los auditores respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- Competencia: los auditores aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría.

### Reglas de Conducta:

En el código de ética se establecen reglas en cuanto al comportamiento a seguir por los profesionales que realizan auditoría respecto a su conducta profesional

- Integridad

Los auditores:

- a) Realizarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- b) Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- c) Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

- Objetividad

Los auditores al realizar su trabajo deberán hacerlo de manera imparcial y sin la existencia de ningún tipo de relación que pueda generar algún tipo de vínculo y/o interés con respecto a los resultados que obtenga de la auditoría realizada.

- a) No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- b) No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.
- c) Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

- Confidencialidad

Los auditores al realizar su trabajo deberán resguardar toda la información referida a la empresa en la que realiza la auditoría, siendo considerado todo lo que pueda conocer de la misma como secreto profesional.

- a) Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- b) No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

- Competencia

Los auditores deberán ser profesionales con destacada experiencia y amplios conocimientos en la materia.

- a) Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- b) Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios.

### 3- Funciones del auditor

Los auditores al realizar un trabajo de auditoría deberán cumplir con las siguientes funciones que se detallan a continuación:

- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Estudiar la normativa, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de auditoría
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer en caso de ser necesario elementos de tecnología modernos para impulsar un cambio organizacional.
- Evaluar los registros contables e información financiera
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.

#### **4- Responsabilidades**

El auditor es el responsable final de todas las fases de la auditoria, debe preparar el plan de auditoria, seleccionar el equipo de trabajo con el cual lo ejecutará y presentar el informe final a los directivos de la institución a la cual se auditó.

Es quien define los requisitos de cada trabajo, y da las instrucciones al equipo.

Comunica al auditado los resultados parciales y los obstáculos importantes durante el curso del trabajo.

Sólo debe responder por su trabajo pero no por el contenido de la información contable examinada, que es de responsabilidad de los administradores del ente emisor.

Si ejecuta una auditoría negligentemente o que informa inadecuadamente las conclusiones de su trabajo debe asumir responsabilidades de tipo profesional, civil y hasta penal.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> C.P. José Luis González Zamora: "El auditor y su responsabilidad civil, fiscal y penal".

## CAPÍTULO III

### Descripción de la empresa NUEVOS AIRES S.R.L

Sumario: 1- Presentación de la empresa. 2- Organigrama.  
3- Análisis FODA.

Tomando como ejemplo la empresa Nuevos Aires S.R.L, dedicada al diagnóstico y tratamiento de niños con discapacidad, haré un análisis FODA como demostración de uno de los métodos que se puede utilizar cuando se realiza una auditoría operativa completa.



## **1- Presentación de la Empresa: misión, visión y valores**

- A- Misión: NUEVOS AIRES es una institución, creada con la finalidad de brindar apoyo y asistencia educativa terapéutica a niños y jóvenes, con necesidades especiales en algún aspecto de su desarrollo.

Su accionar es interdisciplinario, con adaptación de prácticas y metodologías del campo terapéutico, terapia de la conducta, terapias relacionales como DIR/floortime, terapia ocupacional, integración sensorial, psicomotricidad, comunicación aumentativa y alternativa al aprendizaje de conocimientos académicos útiles y significativos para ese sujeto en particular.

Cuenta con un equipo profesional cuyo conocimiento, experiencia y formación les permite aplicar las prácticas terapéuticas mencionadas, y reformularlas en forma flexible, adaptándolas a las necesidades del concurrente y su familia.

El objetivo último es lograr el máximo y más armónico desarrollo de las capacidades del niño y el joven en aspectos cognitivos, emocionales, conductuales, comunicacionales/o sociales, y de autonomía personal.

- B- Visión: Aspiran a ser en los próximos cinco años referentes en la región acerca de prevención, tratamiento, rehabilitación investigación y capacitación en relación a la problemática del autismo y las problemáticas del desarrollo relacionadas o afines.

Desarrollan proyectos de investigación y capacitación a través de convenios interinstitucionales.

C- Valores:

- I. La ética que inspira los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia que fortalece la consciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad profesional.
- II. La equidad que garantiza a todos los iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato de un sistema educativo sanitario de calidad.
- III. La inclusión que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables.
- IV. La calidad que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
- V. La democracia que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión.
- VI. La interdisciplina que asume como riqueza la diversidad de saberes y disciplinas que operan en el campo de la salud y educación.

D- Población destinataria

Los concurrentes son personas con discapacidad mental sin posibilidades de acceder en forma directa a un proceso educativo sistemático o que requieren de este servicio para poder sostenerlo.

Las edades de los concurrentes es de 6 a 18 años.

Se agrupan por edad y diagnostico funcional en espacios áulicos independientes destinados a niños y adolescentes.

Se promueve y facilita la integración a escolaridad común o

especial para todo aquel niño que de su evaluación surja que esté en condiciones de hacerlo.

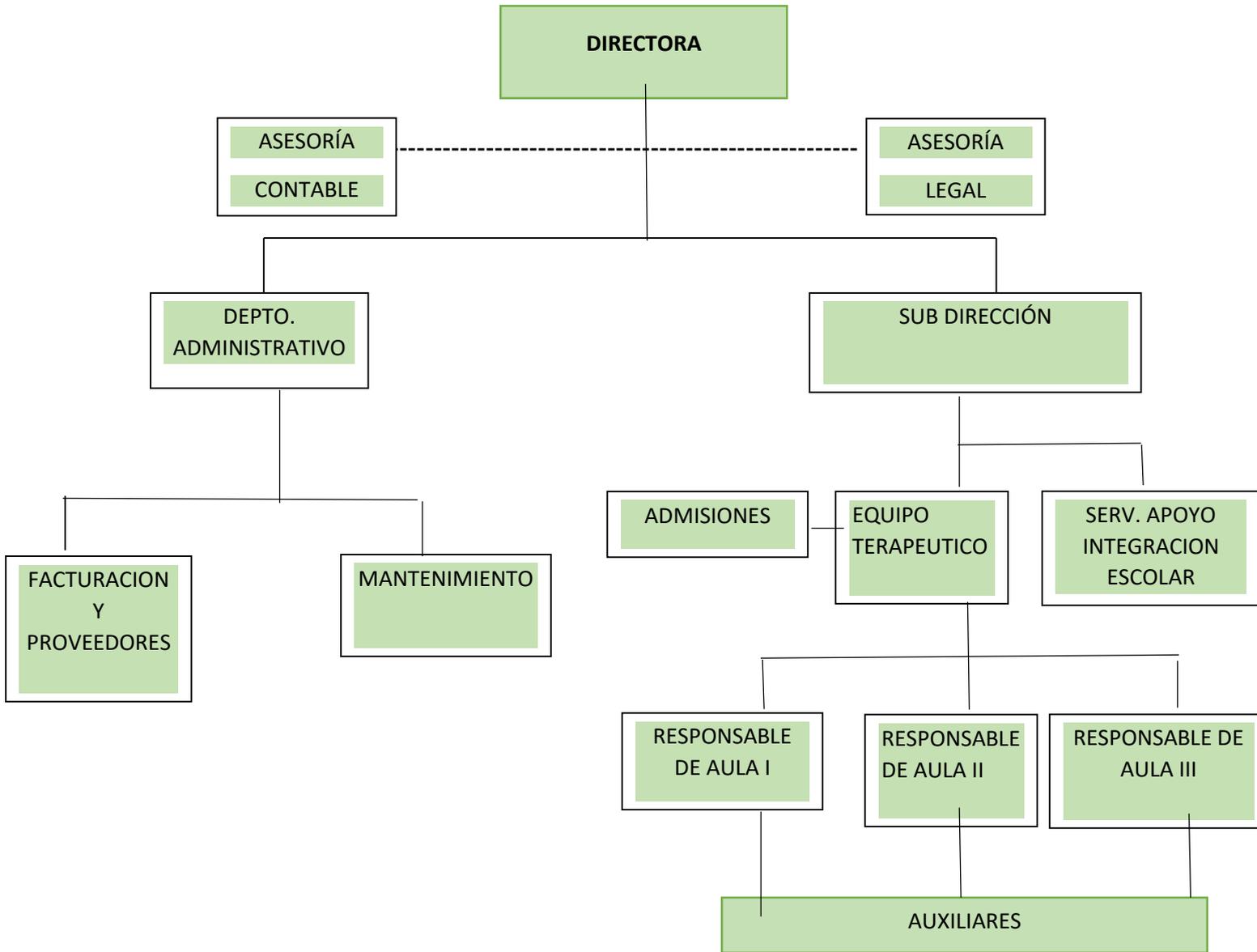
En el caso de jóvenes, se promueve su integración en ámbitos sociales acordes a sus necesidades, intereses y posibilidades (ocupacionales, comunitarios, entre otros).

Desde el punto de vista de sus diagnósticos sindrómicos, según clasificación por criterios operativos, según DSM IV son los siguientes:

- Trastornos generalizados del desarrollo (TGD), trastornos del espectro autista (TEA) y sus comorbilidades más frecuentes, retraso mental, hiperactividad y dificultad en control de impulsos:
- Trastornos del desarrollo atípicos
- Retrasos del desarrollo
- Trastornos del aprendizaje genéricos y específicos
- Addh trastornos de conducta
- Trastornos de conducta oposicionista desafiante
- Trastorno bipolar
- Psicosis



### Organigrama de la empresa



## **2- ANÁLISIS FODA EN NUEVOS AIRES S.R.L**

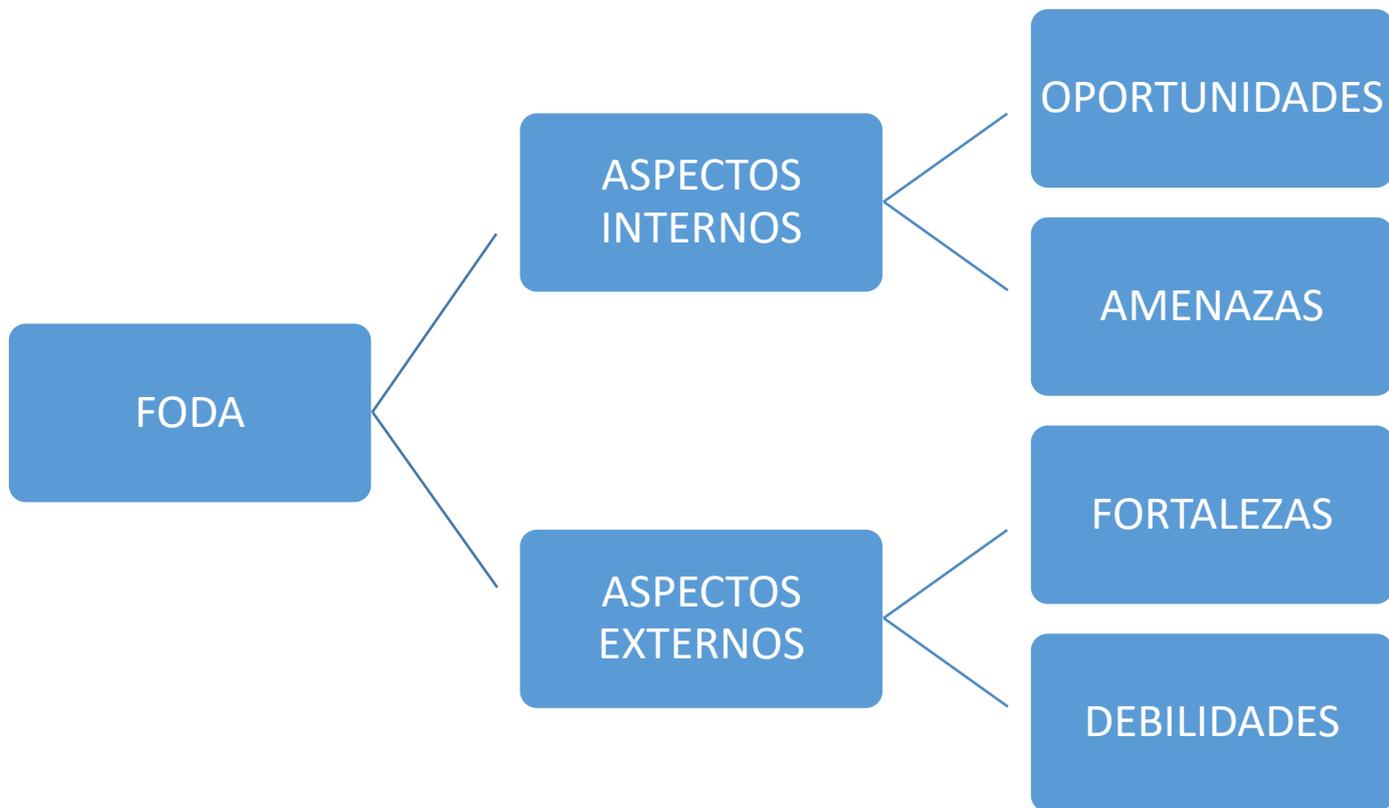
Es una herramienta que da la posibilidad de obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de las cuatro posiciones posibles:<sup>4</sup>

- Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.

---

<sup>4</sup> DVOSKIN, Roberto, Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia, (Buenos Aires, Agosto 2004), pág. 178.



### **FORTALEZAS:**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

En el caso de NUEVOS AIRES S.R.L. las fortalezas son:

- 
- Imagen institucional reconocida en el medio
- Lealtad o satisfacción de concurrentes y familiares
- Los tratamientos aplicados son destacados en la provincia
- los servicios que se ofrecen en la institución

- Una muy buena visión y perspectiva del negocio.
- Excelente atención a los pacientes y familiares por parte del todo el personal.
- Convenios realizados con obras sociales

### **OPORTUNIDADES:**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

En el entorno de NUEVOS AIRES S.R.L las oportunidades son:

- La infraestructura que se requiere es bastante específica, lo cual exige altos montos de inversión de capital, y en el caso de Nuevos Aires se cuenta con edificio propio.
- La gran demanda de concurrentes
- Expansión, ya que cuenta con capital suficiente para hacerlo y el medio así lo requiere.

### **DEBILIDADES:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades de la empresa son:

- La institución no es consciente de la importancia de control interno.
- Los sistemas informáticos/tecnológicos son antiguos.
- La cartera de deudores es alta debido al atraso que generan las obras sociales.

## **AMENAZAS:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el entorno de la empresa las amenazas son:

- Inestabilidad económica, debido a que las actualizaciones en cuanto a los montos a pagar por discapacidad, son irregulares y no cubren el real costo diario de las prestaciones.
- Irregularidad en los pagos, la frecuencia de cancelación de facturas por parte de las obras sociales es incierta lo cual genera atrasos en los plazos de cobro,
- Apertura de mercado, generando la creación de nuevas instituciones, cada vez son más los centros que se crean ofreciendo prestaciones por sesiones individuales o en equipos de trabajos independientes, lo cual genera una división por parte de los concurrentes en el momento de elegir a donde concurrir.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?

- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

### **Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas**

Para realizar una acertada toma de decisiones sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas que toman decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores.

El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados

## **CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA, EN NUEVOS AIRES S.R.L**

Ejemplificación de uno de los cuestionarios que pueden ser utilizados en auditoría operativa.

### **Instrucciones de valoración:**

1. Dentro de cada criterio, se pide que se describan las principales fortalezas y debilidades del Centro y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.

2. Para orientar las respuestas sobre los aspectos propios del Centro (fortalezas y debilidades) se propone un sistema concreto de valoración con A-B-C-D.

Si se califica con A ó B se trata de una fortaleza, si se ha optado por C o D estamos ante una debilidad o área de mejora.

El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

- A = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que otros Centros y organizaciones podrían adoptarlo como modelo.

- B = Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a todo el Centro, o no se ha aprovechado todo su potencial.

- C = Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.

- D = Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.

**El Centro sabe a dónde va y tiene claro  
qué es lo que debe hacer para llegar**

<b>1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1. La Misión y la Visión del Centro, ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?		<b>X</b>		
2. ¿El Centro planifica sus actuaciones utilizando la información necesaria? Esto incluye las opiniones de los concurrentes, empresas y organizaciones, la situación del entorno y la comparación con otras instituciones de referencia.			<b>X</b>	
3. ¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las				<b>X</b>

personas del Centro?				
4. ¿El Centro revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.?			X	

DEBILIDADES:

- Plan de Gestión no asimilado como propio por la comunidad institucional. Ha existido falta de información y participación.
- Ausencia de todos los factores que deberían tenerse en cuenta para elaborar un Plan estratégico completo.
- Falta de mecanismos de revisión
- Falta de responsabilidad del personal.

### OPORTUNIDADES:

- El entorno social nos exige grandes cambios.
- Interés y actuaciones de los socios que facilitarán el cambio.
- Colaboración con el entorno empresarial

### AMENAZAS

- \_ Consecuencias de la nueva estructura de profesionales.
- Competencia de otras instituciones
- Oferta de plazas estables a profesionales en otras instituciones.
- Falta de conocimiento y reconocimiento de profesionales y del trabajo por ellos realizado.

**El Centro puede contar plenamente con el personal  
que trabaja en el mismo.**

<b>2. PERSONAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- ¿es la correcta para conseguir los objetivos acordados por el Centro?				<b>x</b>
6. ¿Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad del Centro y los asuman en su trabajo diario?				<b>x</b>
7. Las personas del Centro, ¿encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?			<b>x</b>	
8. ¿Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones?			<b>x</b>	
9. ¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Centro?				<b>x</b>

### DEBILIDADES:

- Falta de implicación en algunos miembros con los concurrentes.
- No hay instaurada cultura de reconocimiento mutuo, de los méritos y de las competencias.
- No hay sistemas de reconocimiento de la gestión.
- Ausencia de recompensa al trabajo y reconocimiento público.
- Falta de formación ligada a la profesión.
- Falta de reconocimiento ligado a objetivos.
- Falta de incentivos e involucración en los cursos de formación.

### AMENAZAS

- Criterios de selección alejados del objetivo que se pretende.
- No existe una política de personal clara, definida y adecuada.
- Bajo nivel de retribuciones en comparación con otros centros.

**El Centro utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.**

<b>3. Recursos y Alianzas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
10. ¿El Centro tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad?			<b>X</b>	
11. ¿Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que el Centro la pueda utilizar para la toma de decisiones?			<b>X</b>	
12. ¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales – espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece el Centro?				<b>X</b>
13. Las relaciones exteriores ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece?				<b>X</b>

### DEBILIDADES

- Reducido número de alianzas con empresas.
- Falta de asignación de recursos en la biblioteca instalaciones de biblioteca inadecuadas.
- Inadecuación de los espacios de aulas de informática, biblioteca (luz, evacuación, mobiliario).

### OPORTUNIDADES

- Destinar una parte de la financiación del Centro, a objetivos, planes de mejora, etc.

### AMENAZAS

- No existe servicio de asesoramiento técnico del diseño, seguimiento y mantenimiento de las obras a realizar

**Se nota que los directivos del Centro están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.**

<b>4. LIDERAZGO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
14. ¿Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos del Centro en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua?			<b>X</b>	
15. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?			<b>X</b>	
16. ¿Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores del Centro, de tal manera que los refuerzan constantemente?			<b>X</b>	
17. Las relaciones de los directivos con las personas del Centro, ¿son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de		<b>X</b>		

personas y equipos?				
18. ¿Los directivos también se preocupan por las relaciones externas del Centro: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno?		X		

### OPORTUNIDADES

- Compromiso en la calidad del directorio.
- El contrato programa de pasantías permite captar más recursos a partir de la consecución de objetivos basados en criterios de calidad.

**El Centro tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.**

<b>5. PROCESOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
19. El programa formativo, ¿tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que los concurrentes deben tener al comenzar y concluir su tratamiento?		<b>X</b>		
20. El plan de trabajo, ¿es coherente con los objetivos del programa formativo y con los perfiles de ingreso y egreso?			<b>X</b>	
21. La revisión y actualización, si procede, de contenidos ¿se realiza de manera regulada y sistemática?			<b>X</b>	
22. Los métodos y las técnicas utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ¿permiten la consecución de los objetivos del programa formativo?		<b>X</b>		
23. ¿Dispone el Centro de un Plan de Acción Tutorial que permita orientar a la familia a lo largo del tratamiento?			<b>X</b>	
24. ¿Existe un compromiso claro de mejora continua de los		<b>X</b>		

procesos de docencia, investigación y gestión, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia?				
25. ¿El Centro controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?	X			

### FORTALEZAS

- Proyecto de capacitación para orientar a las familias en la etapa de ingreso y adaptación.

### OPORTUNIDADES

- Diseño del Nuevo Plan de trabajo.

### AMENAZAS

- Rigidez en sistemas de ingresos.
- Existen lagunas y rigidez en la normativa para implantar cambios en el plan de estudios.
- No existen incentivos de recompensa a la mejora de profesionales.

**El Centro conoce las opiniones de sus concurrentes y familias.**

<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
26. ¿El Centro mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus concurrentes, mediante encuestas o entrevistas?			<b>X</b>	
27. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?			<b>X</b>	
28. ¿Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				<b>X</b>
29. ¿El Centro dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto a los resultados de docencia e investigación, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.?				<b>X</b>

30. ¿Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los concurrentes mediante estos indicadores de referencia?				X
31. ¿Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				X
32. ¿Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				X
33. ¿El Centro fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores?			X	
34. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los concurrentes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por el Centro?				X

- DEBILIDADES

- No se conoce el sistema de transmisión de quejas por temor a represalias.
- Falta de interés en conocer lo que el paciente opina, por si no es de nuestro agrado.
- No existen encuestas de satisfacción de servicios.

-AMENAZAS

- Elevado costo (recursos, tiempo, etc.) de realización de encuestas.
- Menor demanda de pacientes y mayor oferta en otras instituciones.

**El Centro conoce las opiniones de sus trabajadores.**

<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
35. ¿El Centro mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc?				<b>X</b>
36. ¿El Centro dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.?				<b>X</b>

37. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				X
38. ¿Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				X
39. ¿Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?				X

### DEBILIDADES

- Desequilibrio en la carga horaria de los profesionales.
- No existen medidas estandarizadas de la misma.
- No existen medidas de satisfacción del personal.

### AMENAZAS

- No existe capacidad de maniobra de la dirección para resolver insatisfacciones del personal.

**El Centro conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.**

<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
40. ¿El Centro tiene un programa activo y organizado de relaciones con los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad?			<b>X</b>	
41. ¿Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores?			<b>X</b>	
42. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				<b>X</b>

**DEBILIDADES**

- Falta de cultura de marketing, promoción y formación para dar a conocer nuestras fortalezas.

**AMENAZAS**

- Poco conocimiento de la ubicación del centro dentro de la ciudad.

**El Centro consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.**

<b>9. RESULTADOS GLOBALES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
43. ¿Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos de tratamiento, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores?		<b>X</b>		
44. ¿Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?		<b>X</b>		
45. ¿Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				<b>X</b>
46. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave del Centro, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados?				<b>X</b>
47. ¿Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?				<b>X</b>

48. ¿Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?				X
49. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte?				X
50. ¿Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia?				X

### DEBILIDADES

- No se cuenta con sistemas de medición del rendimiento de los procesos de tratamiento.
- Los planes de trabajo propuestos no cuentan con un seguimiento.

### AMENAZAS

- Excesiva burocracia que desaniman a la capacitación.

## **CONCLUSIÓN**

A través de este trabajo se pudo definir de manera clara que la aplicación de AUDITORÍA OPERATIVA, brinda una valiosa guía de cómo evaluar de forma completa los procesos que lleva a cabo el personal y los directivos de la empresa, para asegurar razonablemente el logro eficiente de los objetivos, siendo eficaces en la utilización de todos los recursos empleados en las actividades que se dan en una empresa.

Todo incumplimiento de las políticas diseñadas por la administración/dirección incide directamente en los resultados de la empresa. Cada política es diseñada con el propósito de que las empresas logren los objetivos que se han planteado los cuales están en línea con la misión de la misma.

Durante el proceso de planificación, se debe entender el ambiente en el que está inserta y con el que cuenta la empresa, lo cual le permitirá identificar las actividades importantes de los procesos así como la identificación de sus puntos débiles.

Luego de analizar la empresa y evaluar su mala situación actual y los resultados obtenidos en el análisis FODA, donde no existe ninguna fortaleza y que de continuar su desarrollo operativo en las mismas condiciones las oportunidades son inexistentes, razón por la cual me surge la necesidad urgente de realizar a los directivos de NUEVOS AIRES las siguientes recomendaciones para un cambio rotundo en su operatividad:

- Todos los integrantes de la institución deben estar actualizados y bien preparados acerca de los sistemas de control operativo, además deben ayudar a la institución a crear un ambiente de confianza y credibilidad que sirvan para la toma de decisiones las cuales pueden ser determinantes para el éxito.

- Al momento de iniciar sus evaluaciones respecto a su operatividad los auditores deben solicitar los manuales de políticas y procedimientos que han sido diseñados, esto permitirá definir cada puesto de trabajo, conocer el funcionamiento de la institución, determinar las necesidades y evaluar el cumplimiento de las mismas.
- El personal es el motor de toda empresa es por eso necesario su entrenamiento y motivación diaria para generar cada vez más su sentido de pertenencia a la misma y de esta manera, reforzar su compromiso y disposición al logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.

Por lo tanto, la empresa debe efectuar un estudio y evaluación adecuada del cumplimiento de sus objetivos a través de los procesos predeterminados, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase o actividad de negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad con que se realizan los mismos.

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### a) **General.**

DR. JAIME I. WOLINSKY, Contador Público egresado de la universidad de Buenos Aires, auditor ambiental certificado por EARA Londres y BEAC – USA. Con más de 30 años de experiencia en consultoría y capacitación.

NUDMAN GORDON, EDUARDO Y PUYOL UNDURRAGA, ERNESTO, Manual de Auditoría Operativa, Universidad de Chile: Escuela de Contadores Auditores, 1985

JOSÉ LUIS GÓNZALEZ ZAMORA, Gerente de Auditoría, Horwarth Castillo Miranda, Julio 2009

DVOSKIN, Roberto, Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia, (Buenos Aires, Agosto 2004), pág. 178.

### b) **Especial.**

Código de ética Instituto de Auditores Internos de Argentina: (IAIA)

**c) Otras publicaciones.**

Consultas a bases de información, en Internet:

<http://es.wikipedia.org> (15/09/2015)

Universidad Nacional de Buenos Aires, Departamento  
Contabilidad, Trabajo de Auditoría Operativa, Junio 2001

Material Cátedra de Auditoría I - FACE - UNT

## ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Prólogo.....	1

### CAPÍTULO I

#### Auditoría Operativa

1. Definición.....	2
2. Características.....	4
3. Metodología.....	4
4. Organización del trabajo. ....	7
5. Ejecución y Control.....	9

### CAPÍTULO II

#### Auditor Operativo

1. Definición y Características de un Auditor.....	11
2. Código de ética.....	13
3. Funciones.....	17
4. Responsabilidades.....	18

**CAPÍTULO III****Descripción de la Empresa Nuevos Aires S.R.L**

1. Presentación de la Empresa.....	20
2. Organigrama.....	23
3. Análisis FODA.....	24
<b>Conclusión.....</b>	<b>49</b>
<b>Índice Bibliográfico.....</b>	<b>51</b>
<b>Índice .....</b>	<b>53</b>

