

## INDICE

INTRODUCCION.....	I
BOLETÍN No.1 - ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.....	0
Concepto de Auditoria Operacional.....	1
Objetivo de la auditoria operacional .....	1
Alcance .....	2
La Consultoría Administrativa y la Auditoria Operacional.....	4
La Auditoria Operacional y Otros Trabajos Profesionales.....	4
BOLETÍN No.2 - METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.....	5
Directrices de Actuación.....	5
Operaciones.....	5
Metodología .....	5
BOLETÍN No.3 - AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS .....	5
Concepto.....	5
Objetivo .....	5
Metodología .....	6
BOLETÍN No.4 - AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS .....	7
Concepto Y Alcance De La Operación De Ventas .....	8
Metodología .....	8
BOLETÍN No.5 - AUDITORIA OPERACIONAL DE COBRANZAS .....	10
Actividades básicas que la integran .....	10
Objetivos de la Auditoria Operacional de Cobranzas.....	11
Metodología .....	11
BOLETÍN No.6 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	12
Concepto y alcance de la Administración de Recursos Humanos .....	12
Objetivos de la Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos.....	12
BOLETÍN No.7 - AUDITORIA OPERACIONAL DE CENTROS DE PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS.....	13
Objetivos de la Auditoria Operacional de Centros de PED .....	14
Metodología .....	14
BOLETÍN No.8 - AUDITORIA OPERACIONAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO .....	19
Concepto Y Alcance De La Operación Otorgamiento Del Crédito .....	19
Objetivo De La auditoria Operacional De Otorgamiento De Crédito .....	20
Metodología .....	20
BOLETÍN No.9 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS .....	23
Concepto Y Alcance De La Administración De Inventarios.....	23
Objetivo De La Auditoria Operacional De La Administración De Inventarios .....	23
Metodología .....	24
BOLETÍN No.10 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE INFORMACIÓN.....	25
Objetivos .....	25
Metodología .....	25
Conceptos Asociados A La Información Que Requieren Las Empresas .....	26
CONCLUSIONES.....	II

## **BOLETÍN No.1 - ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

### **Introducción**

Desde fines de los años setenta, algunos Contadores Públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente, Auditoria Operacional.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueren afinándose a base de aproximaciones sucesivas. Es este el origen de esta nueva versión del Boletín No.1 de la Comisión de Auditoria Operacional.

Los criterios aquí expuestos, pretenden eliminar las divergencias que sobre el tema han existido, adoptando una posición práctica de identificación de conceptos y apartándose de polémicas y académicas estériles.

### **Concepto de Auditoria Operacional**

Por auditoria operacional debe entenderse: el servicio que presta el Contador Público cuando examina la entidad.

### **Objetivo de la auditoria operacional**

El objetivo de la auditoria operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el Contador Público puede participar de apoyo en las entidades:

**Primero.** En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

**Segundo.** En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

**Tercero.** En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.)

En la práctica de una auditoría operacional, el Contador Público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda nula de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnóstica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro Contador Público, el que promoverá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero mencionados en el párrafo 8.

### **Alcance**

En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar que tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

De esta manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general esto sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo que se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

En el boletín No.2 de esta comisión – Metodología – en su edición revisada, define a la operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una opinión, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en

su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio:

1. No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.
2. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma que ellos son planeados, organizados, dirigidas y controladas.
3. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

En cuanto a la metodología de su aplicación, el boletín No.2 de esta Comisión, la señala en detalle.

El mismo boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría de este Instituto, señalan un tercer objetivo de control interno en las entidades: “La promoción de eficiencia en la operación de la entidad”. Evidentemente, si el auditor externo en su revisión detecta obstáculos en este propósito, también lo señala en su carta de recomendaciones.

El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de este en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera; por ello, la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado: proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros. Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes.

## **La Consultoría Administrativa y la Auditoría Operacional**

La consultoría administrativa se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del Contador Público.

Como ha quedado mencionado, el diseño e implantación de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas y obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implante las soluciones.

## **La Auditoría Operacional y Otros Trabajos Profesionales**

Las diferencias existentes con otras denominaciones con que se conoce la auditoría operacional, son exclusivamente de grado y de forma. Ahondar en polémicas que resultan más gramaticales que técnicas, es estéril.

Las denominaciones análogas a la de auditoría operacional, son, entre otras: auditoría administrativa; auditoría de operaciones; auditoría de eficiencia; auditoría de la productividad; auditoría operativa; diagnóstico administrativo; evaluación administrativa y revisión administrativa.

Independiente del nombre con que se le designe, cuando es un Contador Público quien realiza un trabajo tendiente a promover eficiencia, invariablemente debe garantizarse la calidad del servicio profesional. Por ello, el esquema de referencia básico de este boletín es el de todos aquellos trabajos profesionales ejecutados por Contadores Públicos, o en su nombre, y que persigan como objetivo básico el promover la eficiencia operativa de la entidad, a través de la presentación de recomendaciones. Este tipo de servicio profesional debe designarse, preferentemente, como auditoría operacional.

Se recomienda a los prestadores y usuarios de este tipo de servicio profesional, definir claramente, desde su contratación, el objetivo, alcance y características, precisándose el producto final del mismo.

## **BOLETÍN No.2 - METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

### **Introducción**

Entendiéndose el objetivo de la auditoria operacional y poseyendo la capacidad profesional adecuada, lo necesario para ejercerla, independiente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de sí queda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

Con el objeto de lograr este propósito, el boletín se ha dividido en las siguientes secciones:

- **DIRECTRICES DE ACTUACIÓN**
- **OPERACIONES**
- **METODOLOGÍA**
- **INFORME**

En la primera sección se hace referencia a los aspectos de actuación profesional que debe tomar en cuenta el Contador Público, al llevar a cabo una Auditoria Operacional. En la segunda se define y se comenta el concepto de operación y se dan ejemplos de las mismas. La tercera se expone las herramientas de trabajo con que se cuenta para el desarrollo del examen y en la última se indica como debe informarse de los resultados obtenidos en la auditoria.

## **BOLETÍN No.3 - AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS**

### **Concepto**

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

### **Objetivo**

Es examinar las actividades que la integran, con el propósito de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en desarrollo de dichas actividades.

## **Metodología**

En este boletín se dan algunas orientaciones concretas para llevar a cabo la auditoría operacional de compras.

### 1. Familiarización

- a) El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

### 2. Visita a las Instalaciones

- a) Inspeccionar las instalaciones de compras, e incluyendo todas las áreas de recepción, almacenaje, etc.

### 3. Análisis Financiero y de Información operativa

- a) Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.
- b) Estudiar cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.
- c) Comparar los datos de compras con los de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares.

### 4. Entrevistas

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer como se realiza las operaciones de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área.

### 5. Examen De La Documentación

- a) Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos, etc.
- b) Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, por ejemplo, compras de volumen, determinación del lote económico de compras, alternativas de compras o fabricar, etc.

c) Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica.

#### 6. Resumen y discusión previa de los problemas detectados

- a) Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.
- b) Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

#### 7. Elaboración del informe

A continuación se insertan algunos aspectos concretos sobre los que puede informarse en una auditoría operacional de compras:

- ✓ Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- ✓ Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- ✓ Ausencia de los registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo de proveedores).
- ✓ Inadecuado control del personal de compras.

### **BOLETÍN No.4 - AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS**

#### **Los propósitos del presente Boletín son:**

1. Establecer el concepto básico y el alcance que se le dará para los efectos particulares.
2. Orientar respecto a manera en que se puede tomarse de los resultados obtenidos en la auditoría operacional de ventas.



## **Concepto Y Alcance De La Operación De Ventas**

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades

1. Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
2. Participar en el establecimiento de las listas de precios.
3. Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
4. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
5. Vigilar la correcta secuencia de las ventas desde el movimiento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado.
6. Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambos.
7. Realizar promociones de ventas.
8. Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumplimiento de las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

## **Metodología**

En el boletín No. 2 esta comisión establece la metodología general para la auditoria operacional, la cual es aplicable a la auditoria de ventas, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor.

Los aspectos particulares de la metodología se comentan a continuación:

1. Familiarización.
  - a) En esta etapa se pueden detectar fallas tales como la carencia de aspectos que se pretendan estudiar, la falta de adecuación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa.

b) La familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características y estratificación de los siguientes aspectos.

- ✓ Los productos que vende la empresa; los mercados que surte, sus competidores; la porción del mercado que absorbe; sus canales de distribución; el número de clientes que maneja
- ✓ Estudio de los expedientes, de auditoría, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando esto sea aplicable.

## 2. Visitas a las instalaciones

Inspección de las instalaciones del departamento de ventas y sus nexos con los departamentos de (compras, producción, publicidad, facturación, almacenaje, embarques, crédito y cobranzas).

## 3. Investigación y análisis financiero y de información operativa

Análisis de la información tanto interna como externa. Comparación de las ventas con las efectuadas con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.

## 4. Entrevistas

Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de ventas. Es conveniente la elaboración de diagramas de flujos para ver la secuencia de la operación.

## 5. Examen De La Documentación

- ✓ Selección de los productos más importantes de la empresa y determinar:
- ✓ Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos.
- ✓ Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.
- ✓ Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno.
- ✓ Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas.

6. Resumen y discusión previa de los problemas detectados.

Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia.

7. Elaboración del Informe

Elaboración de informes al cliente, para lo cual es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar hallazgos.

8. Informe

En el boletín No. 2 se establecen los lineamientos básicos para el informe de la auditoría operacional. A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultados de la auditoría operacional de ventas.

- ✓ Falta de definición, de objetivos para la operación de ventas y carencia de políticas; incumplimiento con objetivos y políticas; falta de vigilancia.
- ✓ Desconocimiento del mercado y de la competencia.
- ✓ Incentivos inadecuados en función al volumen de compras de los clientes y falta de información sobre los costos relativos.
- ✓ Sistemas y distribución inadecuada.

## **BOLETÍN No.5 - AUDITORIA OPERACIONAL DE COBRANZAS**

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito.

### **Actividades básicas que la integran**

Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas, recordatorios, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, redocumentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.

## **Objetivos de la Auditoria Operacional de Cobranzas**

Promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

## **Metodología**

Para realizar la auditoria operacional de cobranzas, como para la de cualquier otra operación, la metodología y las técnicas de que dispone el auditor son similares. Sin embargo, se comentan los siguientes aspectos:

## **Investigación y análisis**

Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza.

## **Entrevistas**

Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranzas.

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas del trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes.

Consiste en la elaboración del informe de la auditoria operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

## **Informe**

Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoria operacional de cobranzas son los que se mencionan a continuación:

- ✓ Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación.
- ✓ Comentarios sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización. Incluye desde archivos hasta la elaboración de correspondencia y sistematización parcial o total de la operación.

## **BOLETÍN No.6 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **Son propósitos de este Boletín:**

1. Establecer el concepto básico de la Administración de Recursos Humanos y el alcance que se da a esta actividad por efectos de una revisión operacional.
2. Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de las técnicas disponibles.

### **Concepto y alcance de la Administración de Recursos Humanos**

Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas.

### **Actividades**

1. Contratación y despido de personal.
2. Administración de sueldos y salarios.
3. Relaciones industriales: actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa.
4. Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia.

### **Objetivos de la Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos**

- ✓ Examinar críticamente, las actividades y subactividades indicadas en el apartado.
- ✓ Visitas a lugares en que labora el personal.

Deberá visitarse por lo menos las instalaciones en las que trabaja la mayoría de los obreros y empleados y hacerse observaciones sobre:

- A) Apariencia de la salubridad y situación de las instalaciones.

B) Relaciones entre jefes y subordinados y de éstos entre sí.

### **Investigación y análisis**

El auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible.

### **Entrevistas**

Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuestas más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.

Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las sub-actividades, así como el

## **BOLETÍN No.7 - AUDITORIA OPERACIONAL DE CENTROS DE PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS**

El avance de la tecnología y el consecuente con abatimiento de los costos de los equipos de proceso electrónico de datos (PED), ha originado que cada vez sea mayor el número de empresas que utilizan estos equipos como una herramienta para el proceso de información.

Para efectos de este Boletín, el Centro de PED. Abarca, por lo menos, las siguientes actividades:

1. El manejo de archivos de datos grabados en un medio legible por El equipo de PED y la actualización de los mismos, en los sistemas que así lo requieran.
2. La condición de los datos incluidos en los reportes con la formación de los documentos fuente, cuando sea aplicable y la distribución de los reportes.
3. La identificación y control de las transacciones erróneas detectadas durante El proceso y el seguimiento de su corrección y reincorporación al proceso.

4. El desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse (o la conversión de sistemas manuales o mecánicos), incluyendo el estudio preliminar, la definición de requerimientos y especificaciones técnicas.
5. El mantenimiento (modificaciones a los sistemas y programas existentes y el desarrollo de la documentación respectiva).
6. El desarrollo, establecimiento y documentación de política, procedimientos y estándares relacionados con las actividades del Centro.

### **Objetivos de la Auditoria Operacional de Centros de PED**

El objetivo de la auditoria Operacional de Centros de PED, es examinar críticamente las actividades indicadas en el apartado anterior.

### **Metodología**

El método para auditar la operación de los centros de PED que a continuación se describe, está organizado de conformidad a la estructura de la metodología señalada en El boletín No. 2 de esta comisión.

#### **1. Familiarización**

El auditor debe familiarizarse con el Centro PED mediante el estudio de:

- a) Los planes a corto y largo plazo relacionados con el PED y su coordinación con los planes y objetivos generales de la empresa.
- b) Los informes resultantes de revisiones efectuadas anteriormente por auditores internos y externos y consultores.
- c) Los antecedentes del Centro de PED, con relación a su origen, desarrollo, equipo de proceso de datos original y sus modificaciones, relaciones, con usuarios, prioridades en el desarrollo de sistemas, etc.

Asimismo, el auditor deberá conocer:

- a) Cuales son las principales áreas que reciben servicio del Centro de PED y que importancia tienen estas en relación a la empresa, tanto financiera como operativamente,

- b) Cuales sistemas están automatizados y en que grado y cuáles sistemas importantes, susceptibles de automatizarse, no lo están.
- c) Una descripción detallada de la configuración del equipo de PED y del sistema operativo, la cual deberá incluir; marca, modelo, cantidad, capacidad y velocidad de la unidad central de proceso, de las unidades periféricas y otro equipo auxiliar; tipo versión y proveedor del sistema operativo y otros programas de operación, así como una descripción de las modificaciones que se le hayan hecho, en su caso.

## 2. Visita a las Instalaciones

Deberán visitarse las instalaciones correspondientes al Centro de PED, incluyendo los lugares en donde se guardan los archivos de respaldo y hacer observaciones sobre:

- a) Los controles y aparatos para conservar la temperatura y El grado de humedad dentro de los límites especificados por El proveedor Del equipo de cómputo, dentro Del área en que se encuentra éste instalado:
- b) Las medidas establecidas para la detección y contención de incendios (detectores de humo, prohibición de fumar, cisternas de extinción de fuego, etc.)
- c) Las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados y de estos entre sí.

## 3. Investigación Y Análisis

### Análisis De La Información Financiera Y Operativa

En caso que la información solicitada no se prepare como parte de las actividades normales del Centro de PED, el auditor debe evaluar el esfuerzo requerido y la disponibilidad de datos para que se le proporcione y solicitar su preparación cuando lo considere justificable; independientemente, en la mayoría de los casos, la falta de este



tipo de información normalmente representa ausencia de elementos de evaluación y control de las actividades del Centro de PED:

- a) Estadísticas sobre la captura de datos fuente (número de golpes por hora y errores por operador)
- b) Estadísticas de uso de la unidad central de proceso y Del equipo periférico (incluyendo terminales remotas) que muestren:

Producción normal

Fallas Del equipo

Tiempo ocioso

#### 4. Entrevista

Debido a que esta técnica proporcionada al auditor información valiosa para el desarrollo de su trabajo, se deberá:

- a) Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la fase de familiarización.

Personal que trabaja en el Centro de PED incluyendo las siguientes áreas: gerencia, análisis y diseño de sistemas, programación, operación Del equipo, mesa de control y biblioteca de cintas y discos.

Audidores internos y externos para conocer el grado en que participan en el desarrollo de nuevos sistemas, la naturaleza de las revisiones que han efectuado al Centro de PED y la forma en que utilizan el equipo de PED como herramienta de auditoria.

Personal de organización y métodos manuales, para conocer su relación con el Centro de PED y su grado de participación en el desarrollo de sistemas automatizados.

## 5. Examen De La Documentación

Además de los documentos estudiados en las etapas de familiarización y análisis de la información financiera y operativa, el auditor deberá examinar otra documentación, que puede ser:

- a) Descripciones de puestos.
- b) Documentación de algunos sistemas importantes.
- c) Registro de flujo de documentos y datos dentro del Centro de PED.

Durante la ejecución de su revisión el auditor deberá tener presente aquellos aspectos que deben existir en un Centro de PED y cuya ausencia puede afectar la eficiencia de sus operaciones, con objeto de evaluar la información obtenida en El desarrollo de los pasos anteriores y determinar la existencia de posibles problemas. A continuación se menciona algunos de los principales aspectos a considerar.

- a) Estructura de organización balanceada y con una adecuada segregación de funciones.
- b) Existencia de procedimientos relacionados con el desarrollo de nuevos sistemas y el mantenimiento de los existentes, que permitan una administración adecuada de los proyectos.
- c) Existencia de procedimientos para programar y controlar adecuadamente el uso del equipo Del PED.

## 6. Diagnóstico Recapitulación De Hallazgos

Una vez estudiada y finalizada la operación se hará un resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

## 7. Discusión Del Borrador Con Los Involucrados

Debe discutirse con los involucrados el borrador Del informe con el objeto de:

- a) Asegurarse que se trata de hallazgos reales y
- b) Que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma que describe en el borrador.

## 8. Informe Definitivo

En concepto de informe para auditoria Operacional. Enseguida se incluyen algunos ejemplos de hallazgos, y sus interpretaciones que podrían hacerse en el curso de una auditoria Operacional de centros del PED y servir de base para la elaboración Del informe final.

Con el objeto de controlar y evaluar adecuadamente el esfuerzo humano invertido en los proyectos, es necesario que se establezca una metodología formal para la administración de los mismos. Esto permitirá obtener un mejor aprovechamiento de los recursos y controlar efectivamente el costo incurrido en cada proyecto.

## Tiempos De Reproceso Excesivos

El tiempo promedio utilizado en Reprocesos durante los últimos seis meses, es aproximadamente un 38% del tiempo total disponible.

Debido al impacto que tiene el costo de los reprocesos en los gastos totales del Centro de PED, es conveniente reducirlos al mínimo posible. Para tal efecto, es necesario que se elaboren los instructivos de operación faltantes y que se establezca un procedimiento para

solicita por escrito a la biblioteca los archivos que serán usados en los procesos a efectuar diariamente.

### Reportes No Utilizados

Aunque estos reportes eran usados anteriormente, la información que contienen está incluida en otros reportes generados por nuevos sistemas.

Con objeto de eliminar el costo innecesario que representa la preparación de los reportes arriba indicados, se sugiere que su elaboración sea suspendida.

## **BOLETÍN No.8 - AUDITORIA OPERACIONAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Este boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la auditoria operacional de otorgamiento de crédito en las empresas industriales y comerciales.

Existe una estrecha relación la operación de otorgamiento de crédito con la de cobranzas, por lo que se sugiere que en lo posible se realicen ambas auditorias en forma simultánea, con la finalidad de obtener resultados más completos e integrales.

### **Propósitos Del Boletín**

1. Señalar la metodología que se considera aplicable e indicar algunos de los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor para la ejecución del trabajo.
2. Destacar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados de la auditoria.

### **Concepto Y Alcance De La Operación Otorgamiento Del Crédito**

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.

Para establecer el marco de referencia que delimita la operación de otorgamiento de crédito, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran:

1. Establecer límites de crédito a los clientes de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias.
2. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
3. Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito.
4. Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinado momento.

### **Objetivo De La auditoria Operacional De Otorgamiento De Crédito**

Su objetivo primordial es promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación, indicadas anteriormente.

Se puede considerar además los siguientes aspectos:

1. El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.
2. Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
3. Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible.

### **Metodología**

Cuando se realiza la auditoría operacional de otorgamiento de crédito como para la de cualquier otra operación, la metodología, los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor son similares.

A continuación se comentan algunos aspectos particulares que se consideran de interés:

- Familiarización

Conocer la estructura de organización de crédito, además deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas, así como con la de procesamiento electrónico de datos.

- Visita A Las Instalaciones

Inspeccionar las instalaciones para observar recursos materiales, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, etc.

- Investigación Y Análisis De La Información Financiera Y Operativa

Obtención y análisis de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos. Adicionalmente debe obtenerse o consultarse información de cobranzas, como índice de la eficiencia en la concesión y manejo de los créditos

#### Entrevistas

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito para conocer las actividades que realizan.

Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:

- a) AL PERSONAL DE CONTABILIDAD para conocer sobre estados de cuenta de clientes.
- b) AL PERSONAL DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS cuando procedan para conocer los procedimientos en vigor que correspondan, los mecanismos de control interno establecidos, los equipos utilizados, etc.

- Examen De Documentación E Investigaciones Especificas

El auditor deberá examinar necesariamente y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio y verificar los datos obtenidos en el análisis de la información y en la realización de las entrevistas.

A continuación se describen algunos de ellos:

- a) , profundizar sobre los causados por créditos mal concedidos.
- b) Análisis del tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos y para la aprobación de los pedidos.
- c) Análisis de las horas requeridas para el proceso (hombre o maquina) para determinar, aunque sea de manera general, la conveniencia de utilizar, ampliar, modificar o sustituir equipos electromecánicos o electrónicos.

- Diagnostico Recapitulación Y Reverificación De Hallazgos

Después de haber estudiado y analizado las operaciones se hará un resumen de los problemas y fallas detectadas, agrupándolas de acuerdo con el tipo de situaciones que afecten, posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

- Discusión De Las Observaciones Con Los Involucrados

Debe discutirse con los interesados el borrador del informe con objeto de afinar la interpretación del auditor, asegurarse de que se trata de hallazgos reales y hacer participe a los afectados en la labor creativa.

- Elaboración Del Informe

El informe de auditoria operacional de otorgamiento de crédito debe hacer referencia a la carencia o incumplimiento de alguno de los elementos descritos en el alcance de este boletín, tales como: Objetivos, políticas, procedimientos e informes.

## **BOLETÍN No.9 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

### **Introducción**

Este Boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la Auditoria Operacional de la Administración de Inventarios, en empresas industriales y comerciales de tipo común; es decir, se exceptúan aquellas con características especiales, tales como constructoras, extractivas, de servicio, etc.-

### **Propósitos del Boletín**

1. Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de algunos instrumentos y técnicas de que dispone el auditor para la ejecución de su trabajo.
2. Destacar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados obtenidos en el trabajo.

### **Concepto Y Alcance De La Administración De Inventarios**

Para los efectos de este boletín, la Administración de Inventarios, es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa, para asegurar las existencias para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesaria, a costos óptimos.

### **Objetivo De La Auditoria Operacional De La Administración De Inventarios**



El objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, es examinar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operacional-

### **Metodología**

La metodología de que dispone el Audito es similar a las de la revisión operacional de cualquier otras operación.

### **Familiarización**

Como primer paso en la realización de su trabajo, el auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que se desenvuelve, así mismo, con la actividad específica de administración de inventario.

### **Investigación Y Análisis De Información Financiera Y Operativa**

1. El auditor deberá obtener la información necesaria para tomarse un juicio de la situación operacional de los inventarios.
2. Asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con períodos anteriores y de ser posible con empresas similares.

### **Entrevistas**

Mediante entrevistas el auditor deberá:

1. Enterarse de las políticas de inventarios con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras áreas o departamentos relacionados, como compras, ventas, producción, investigación, desarrollo de productos nuevos, mercadotecnia, etc.

### **Examen De Documentación E Investigaciones Específicas**

Con el objeto de verificar los datos obtenido en el análisis de información y en las entrevistas, así como obtener suficientes elementos de juicio, el auditor deberá examinar la

documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias.

Informe

En el Boletín No. 2 de esta Comisión, establece los conceptos de informe para Auditoría Operacional.

## **BOLETÍN No.10 - AUDITORIA OPERACIONAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE INFORMACIÓN**

### **Objetivos**

Los objetivos de la auditoría operacional de los sistemas administrativos de información son los siguientes:

- a) Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica, así como el medio más apropiado para lograrlo.
- b) Estudiar la relación costo-beneficio que representa para la empresa el proceso de los datos y la obtención de reportes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable y que el costo se mantenga en niveles aceptables.

### **Metodología**

La metodología general para llevar a cabo una auditoría operacional, debe considerar que los procedimientos se determinan fundamentalmente por los objetivos y por el criterio de la persona encargada de realizar la auditoría.

### **Familiarización**

Además de la familiarización de carácter general, será necesario conocer la estructura organizacional de operación y los sistemas que la organización tiene instalados para obtener información.

Es importante determinar el enfoque de los diferentes sistemas de información, sus objetivos, los políticos que son aplicables a estos sistemas que se utilizan en la empresa de entidad.

### **Investigación Inicial**

En la investigación preliminar conviene determinar cómo se lleva a cabo la planeación de las operaciones, con el objeto de identificar el grado de detalle y la calidad de los procedimientos que se utilizan para pronosticar los resultados y la situación financiera o futuro.

### **Diagnostico**

En la etapa de diagnóstico, el auditor operacional deberá asegurarse de la validez de los puntos detectados en el análisis y su efecto respecto de los objetivos de la empresa.

No deberá perder de vista el correcto enfoque de sus recomendaciones, las cuales deberán de ser prácticas y realistas.

### **Elaboración Y Discusión Del Informe**

En esta etapa se elabora un informe describiendo los resultados de la revisión.

#### **Conceptos Asociados A La Información Que Requieren Las Empresas**

Con el propósito de motivar la creatividad de los auditores operacionales de sistemas administrativos de información a continuación se mencionan algunos puntos que deben de considerarse al rediseñar los informes sobre al situación de los recursos en las empresas o entidades.

#### **Relativos A Las Finanzas**

Informar acerca del cumplimiento del plan estratégico.

Informar sobre los planes y programas específicos que realizan los ejecutivos, comparados con los presupuestos mensuales, semanales, etc.

### **Relativos A La Función De Producción Y Al Mantenimiento De Inventarios**

Programación de producción, incluyendo tiempos ociosos o muertos.

Posición de inventarios y su rotación.

### **Relativos A Los Productos O Servicios Que Ofrece La Compañía**

Análisis de las reclamaciones a las garantías y costos que se ha incurrido.

Rentabilidad y contribución por línea de productos; por producto o servicio.

### **Relativos A La Función De Mercado**

Situación del inventario en poder de clientes

Rentabilidad por cliente, por distribuidor, por área geográfica.

### **Relativos A Los Costos**

Desviaciones en función a costos predeterminados.

Productividad y eficiencia de la mano de obra, tiempos extras, destajos, maquila, etc.

### **Otros Conceptos**

Presupuestos y programas a largo plazo, así como estudios de la planeación estratégica para la empresa a futuro.