

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS:

**“EL PAPEL DEL CONTADOR PUBLICO
FRENTE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA”**

ASESOR:

M. en A. MAURICIO AURELIO CHAGOLLA FARIAS

**PARA OBTENER EL TITLUO DE
CONTADOR PÚBLICO**

ELABORADO POR:

HUBER MANUEL ESTEBEZ BENITEZ

INDICE

EL PAPEL DEL CONTADOR PÚBLICO FRENTE A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
• Antecedentes de la contaduría en México	6
1. Sus orígenes	6
2. El perfil del Contador Público	10
3. Ética profesional del Contador Público en el desempeño de su profesión.	14
CAPITULO II	
• Conceptos generales de la Auditoría Administrativa	22
1. El por qué de la Auditoría Administrativa en la empresa	22
2. Concepto	26
3. Importancia	27
4. Objetivos a perseguir	29
• Elementos principales de la Definición de Auditoría Administrativa	30
CAPITULO III	
• La Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera	32
1. Diferencias básicas	32
2. Semejanzas entre una y otra	35

CAPITULO IV

• La Auditoría Administrativa y sus diferentes etapas	39
1. Sus bases	39
2. Su programación	57
3. Recopilación de la información	61
4. Análisis de información	75
5. Información de Auditoría Administrativa	78
6. Informe final	80

CAPITULO V

• El Contador Público frente a la Auditoría Administrativa	90
1. Revisión del plan de organización	90
2. Importancia del Control Interno	92
3. Medios para la protección de los activos	94
4. Obtención de información correcta y segura	97
5. Promoción de la Eficiencia de operación	98
6. La adhesión a las políticas de la empresa	99

CONCLUSIONES	102
---------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	103
---------------------	-----

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es dar a conocer de manera general, el papel que desempeña el Contador Público frente a la Auditoría Administrativa, para lo cual se tomo en cuenta como antecedente la contaduría, conceptos generales de auditoría, normas, técnicas y procedimientos de auditoría; así como, los elementos del control interno, papeles de trabajo, etc.

A MIS PADRES:

Como un testimonio de infinito aprecio y eterno agradecimiento, por el apoyo moral que siempre me han brindado y con el cual he logrado terminar mi carrera profesional; siendo para mi, la mejor de mis herencias; forjando un ser de provecho en la incertidumbre de la adolescencia y rebeldía de la juventud, con amor, buenos ejemplos y apoyo en todas circunstancias quien principia a enfrentar el mundo.

SU HIJO

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA CONTADURIA EN MEXICO

DEFINICION DE CONTABILIDAD SEGUN ALFREDO PRIETO:

“Contabilidad es la técnica que registra, clasifica y resume en términos monetarios y en forma significativa, transacciones que son parte del carácter financiero, así como de analizar e interpretar los resultados obtenidos de una entidad económica”.

La **CONTABILIDAD** es indudablemente una técnica auxiliar de la economía, por lo tanto, se expande y se desarrolla al compás de la civilización económica de las diversas regiones y en las distintas épocas de la historia.

1. SUS ORIGENES.

Dentro de las culturas como la Maya, Zapoteca, Mixteca, e Incas, que llevaban diferentes tipos de registros contables, la más interesante resulta ser la contabilidad practicada por los Incas.

Dicha contabilidad consistía en emplear un sistema complejo de cuerda de colores con nudos, éste sistema recibía el nombre de QUIPOS.

Los registros de las propiedades imperiales se llevaban por medio de quipos decimales, nudos grandes y pequeños de grandes colores servían para registrar nacimientos, muertes y casamientos en cada distrito.

Para las cuentas y transacciones comerciales se empleaban ciertos géneros de nudos conocidos como KANCOS Y CHARAS. El “haber” de una cuenta se lleva con KANCOS y el “debe” con CHARAS.

Otro de los procedimientos de ésta época consistía en una caja de madera con dos departamentos; uno para el “debe” y el otro para el “haber”, marcando estas dos cuentas con fichas que se pasaban de un compartimiento a otro.

La contabilidad practicada en la Nueva España inicia entre los indios que efectuaban trueques con todas sus pertenencias, y tenían que pagar tributos para el mantenimiento del ejército, registrándose en la nómina del llamado **CODIGO MENDOCINO**, en donde también llevaban un registro de las rentas que percibían y quienes tenían derecho a ella.

Asimismo utilizaban otro registro, en el cual asentaban las erogaciones que se hacían para el reparto de viviendas, este registro era llamado **CODIGO DE OSUNA**.

En 1519, surge el primer contador oficial llamado Alfonso Ávila, quien al fundarse el primer Ayuntamiento de Santa Cruz, resultó electo para ejercer sus funciones en dicha institución.

Durante el año de 1845 en la época de la INDEPENDENCIA DE MEXICO, el Tribunal de Comercio, estableció en México la Escuela Mercantil cuyo Director fue Don Benito León Acosta, esta escuela cerró sus puertas en el año de 1847, a consecuencia de la invasión Norteamericana.

En 1854 por decreto del Presidente de la República, Antonio López de Santa Anna, se estableció la Escuela Especial de Comercio.

A partir del año de 1905 la carrera profesional del Contador Público se conoce por iniciativa del Director de la Escuela Superior de Comercio y Administración (fundada en 1868); Joaquín de Casasus, se crean legalmente las carreras de CONTADURIA PUBLICA DE COMERCIO y DE EMPLEADO DE ADMINISTRACION PUBLICA.

Sin embargo; reconocida la carrera como profesión encontramos que el primer título que se expidió como Contador de Comercio es el de Fernando Diez Barroso el día 25 de marzo de 1907. En aquel entonces el interés de la carrera de contador era incipiente, y como en todas las cosas, no se tenía confianza en los profesionistas mexicanos, en esta época la contabilidad de las grandes empresas estaba en manos de organizaciones extranjeras o de despachos norteamericanos como “Prince Water House And Co.”; que se estableció en nuestro país en 1905.

En 1917 se funda la Asociación de Contadores Públicos Titulados de México, siendo constituido por 24 miembros, los más destacados por su cooperación y actividad, como; Fernando Diez Barroso, Luis Monte de Oca, Roberto Casas Alatraste y Santiago Flores.

Por otro lado el Estado, le confirió al Contador Público el estatus de profesional con fecha de 26 de Mayo de 1945, cuando se publicó en la Ley Reglamentaria de los Artículos IV y V Constitucionales relativos al ejercicio de las profesiones, en el influía la actividad del Contador.

En Septiembre de 1955, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, cambió su denominación empleada por más de 30 años, por la que se utiliza actualmente como Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Al transcurrir el tiempo nos hemos podido percatar del adelanto y de la importancia que ha adquirido nuestra profesión, y de mayor intervención que va teniendo en cada una de las actividades a desarrollar, con el propósito de observar la situación económica de una empresa, la rectitud con la que se maneja, la solidez que tiene y el adelanto que constituye en gran parte el progreso de nuestro país.

COMENTARIO...

Cabe citar que **C.P. RAFAEL MANCERA**, nos ilustra acerca de la opinión que el ciudadano común tenía del Contador Público, a principios de este siglo, lo cual fue el inicio en que esta profesión tuvo un incipiente desarrollo en forma organizada en nuestro país.

Los comienzos del ejercicio profesional fueron muy penosos para los Contadores Mexicanos, nadie creía en ellos, se les consideraba con falta de experiencia, infidelidad de persona, se creía que eran tenedores de libros por horas. Además, se les consideraba “peritos contadores”. No faltó quien pretendiera designarlos como licenciados en cuestión mercantil exclusivamente.

Posteriormente la evolución de la contabilidad y sus diversas actividades hizo necesaria, la educación superior de esta profesión, hasta que llegó a una Universidad y en lo sucesivo necesitó un título para que se le considere capaz de ejercer la profesión de la contabilidad.

Al ser superada esta etapa se convirtió en profesional, al cual se le llama Contador Público, que en la actualidad ha alcanzado este grado de evolución y por consecuencia se fueron desvaneciendo las características que tuvo en su origen.

Es tal la importancia que esta profesión ha adquirido en tiempos actuales, y es tal la complejidad de los negocios en que se mueve con fluidez y dinamismo que no aciertan reconocer que hoy su brillante historial tuvo sus orígenes en aquella imagen de tenedor de libros.

El tenedor de libros es el origen del Contador Público y este profesionista hace lo mismo que aquel, sólo que ha evolucionado y se ha especializado.

2.- EL PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO

CONCEPTO: La Contaduría Pública es una profesión, puesto que es un empleo, facultad u oficio que cada quien tiene y ejerce públicamente.

Aunque es cierto que una profesión no lo es por lo que se dice que es, o como se denomine, sino por lo que se hace, el nombre debe ser lo suficientemente claro, para que no induzca a error.

Entre las causas de confusión que existían en la sociedad sobre la verdadera función del Contador Público, se puede señalar la falta de uniformidad en su denominación, pues a éste profesional se le ha conocido por diversos nombres: Contador Público Titulado, Contador Público Auditor, Contador Público y últimamente Licenciado en Contaduría, etc.

Lo que ocasionaba que en la mente de las personas no se formara una idea clara del nominativo de los antes mencionados y por lo tanto no precisar que función desarrollaba cada uno de este tipo de profesionistas.

Contador Público Titulado en comparación con el Contador Público, ambos ofrecen los mismos servicios, sólo que los primeros tienen título y los segundos no.

A continuación se presenta un breve análisis sobre la propiedad de éstas denominaciones.

CONTADOR PUBLICO TITULADO: Hay dos versiones acerca de los antecedentes de esta designación, algunos dicen que es fruto de influencia norteamericana e inglesa en el desarrollo de la profesión y por lo tanto equivale a una traducción casi literal de “Certified Public Accountant”.

Otros señalan que cuando se recibieron los primeros Contadores Públicos ya existían personas con mucha experiencia desde hace muchos años en la práctica contable, que ofrecían los mismos servicios, entonces, era necesario distinguir entre los que poseían título y los que carecían de él.

Cualquiera que haya sido el motivo, ahora resulta ilógico agregar la palabra “titulado”, ya que por disposición expresa de la ley se requiere título profesional para ejercer la profesión de la Contaduría Pública.

CONTADOR PUBLICO: Este es el término normalmente usado por la profesión.

El adjetivo público tiene dos explicaciones:

1. Por lo que ofrece sus servicios al público en general y no a una sola persona, es “público” en opción al “privado”.
2. El Contador es Público porque su responsabilidad es para con el público en general.

De estas dos explicaciones la de más peso es la segunda, pues el hecho de que presten servicios a cualquier persona que los contrate, es un requisito indispensable de todas las profesiones liberales.

COMENTARIOS...

EL C.P. RICARDO MORA MONTES, dice que: “el Contador Público tiene una función que es la preparación e interpretación de los Estados Financieros.”

Estas actividades se desempeñan en una serie de funciones: la preparación de Estados Financieros, los Estados Analíticos de Costos, los presupuestos, liquidaciones, pago y cálculo de impuestos, etc.

El Contador Público es un profesionista en toda la extensión de la palabra, no podemos llamarlo de otro modo.

El Contador Público está especialmente formado para un sin número de actividades dentro del campo de su actividad profesional. Sin duda alguna que organizar o estudiar Estados Financieros e interpretarlos y promover planes para mejorar el control de las empresas, realizar estudios de los mercados, auditorías, proyectos y presupuestos son actividades naturales del Contador Público.

En fin, una gama de actividades caen dentro del campo de acción de este profesional, lo cual la confianza es depositada en el por su limpia trayectoria, honradez y objetividad en el desarrollo de su labor para que en esta forma gane más adeptos en beneficio de la profesión y de la sociedad.

EL C.P. RAFAEL MANCERA: Apoya el criterio sobre el significado de lo público del contador, al que los Contadores Públicos más que servicios de sus clientes está el de comunidad.

Los balances y demás documentos que certifican, son la base que toman muchos inversionistas para la suscripción de acciones, para la concesión de créditos y para otras operaciones igualmente importantes.

Por lo mismo el Contador Público para actuar como verdadero profesionalista, debe ser independiente, y no tener ingerencia de ninguna clase en la administración de la empresa cuyas cuentas se examinan.

Se ha estudiado que la tendencia básica del Contador Público es la auditoría.

De acuerdo con ella se ha elaborado el Código de Ética Profesional, dicho código es aplicable al Contador Público, en sus relaciones con el público en general, con su clientela y con sus compañeros de profesión, y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad, especialidad que cultive, o la naturaleza de la retribución que reciba por sus servicios incluyendo aquellos casos en que actúen como empleado de alguna institución privada o del Estado.

3. ETICA PROFESIONAL DEL CONTADOR PUBLICO EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESION.

DEFINICION: Son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

Las normas se clasifican en:

- a. Normas personales.
- b. Normas relativas a la ejecución del trabajo.
- c. Normas relativas a la información y dictamen.

NORMAS PERSONALES

Las normas personales son las referentes a la persona, constituyen la garantía de la profesión para otorgarle la confianza que la sociedad ha depositado en ella.

Dentro de esta norma existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas, antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo profesional.

ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El entrenamiento técnico representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño de su trabajo y es por consiguiente un fundamento indispensable de la capacidad profesional, pero esta última cualidad requiere además una madurez de juicio.

CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL.

Es necesario que durante el desempeño de su trabajo ponga la atención y cuidado, la diligencia profesional que humanamente pueden esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Ni el auditor, ni ningún otro profesionista puede ser considerado infalible, ni puede por tanto exigirle el acierto en todos los casos y la resolución satisfactoria de todos los problemas.

La actividad profesional, como todas las actividades humanas está sujeta a la condición de la fiabilidad humana, pero los márgenes de ésta deben ser reducidos por el compromiso profesionalmente adquirido al mínimo posible. Para esto se requiere que el profesionista al desempeñar su trabajo lo realice concienzudamente, con el cuidado y la dedicación razonable que puede esperarse de una persona que ha asumido actividades de carácter profesional.

INDEPENDENCIA MENTAL.

El Código de Ética Profesional define lo siguiente: El Contador Público que actué en forma independiente, acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial, ya sea en su carácter de auditor externo al examinar las cuentas y emitir su opinión respecto a los Estados Financieros, o bien cuando actué como consultor de empresas, en este sentido el Contador Público actúa como una especie de juez del trabajo realizado por las personas que realizaron los Estados Financieros.

Se entiende que existe una independencia mental en una persona cuando los juicios que ésta formula, se fundan en los elementos objetivos del caso que va a juzgar.

No existe independencia mental cuando la opinión o el juicio es influido por consideraciones de orden subjetivo, independiente de los objetivos del caso.

La relación del Contador Público será más amplia y habrá mayor independencia mental cuando exista pluralidad de clientes.

NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO

Es difícil definir lo que puede representar en cada trabajo es un cuidado y diligencia adecuados. Existen sin embargo, ciertos elementos dentro de este concepto general que por su importancia particular, no pueden ser olvidados y deben ser cumplidos dentro de su norma general de cuidado y diligencia.

PLANEACION Y SUPERVISION.

El trabajo de auditoría como cualquier otro no puede ser realizado a la ventura, tiene un objetivo definido: suministrar al auditor elementos de juicio suficientes y competentes para su opinión, se realizan mediante técnicas que han sido depuradas por la extensión y el tiempo, y deben acomodarse a las condiciones cambiantes que se presentan en cada uno de los negocios.

En tal virtud para que un trabajo profesional lleve perspectivas de realizarse con éxito razonable tiene que ser planeado en el sentido de prever, antes de emprender cada fase del trabajo.

Las condiciones más importantes se enumeran a continuación:

Antecedentes específicos:

- El objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo que se va a realizar.
- Los objetivos particulares de cada fase de trabajos de auditoría.
- Las características particulares de la empresa cuyos Estados Financieros se examinan.

Para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor necesita conocer de antemano aquellas necesidades de la empresa, que puedan hacer variar su extensión o su oportunidad, podemos clasificar estas características en los siguientes grupos.

1. Las características de operación de la empresa.
2. Las condiciones jurídicas.
3. El sistema de control existente.

1. Características operativas: La naturaleza de las operaciones que la empresa realiza pueden variar los procedimientos de auditoría aplicables a cada caso.

2. Características jurídicas: Se refieren a los elementos legales que conforman su personalidad de realizar operaciones, su relación con el Estado, etc. es decir, las relativas a su constitución; éstas, son especialmente importantes, tales como la forma de organización jurídica que tiene la empresa individual, asociación o sociedad civil, sociedad mercantil, y dentro de éstas, las distintas formas que ellas tienen.

3. Control interno: Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de la entidad económica.

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Este tiene por objeto determinar que procedimientos de auditoría van a aplicarse en cada caso y fijar su extensión o su oportunidad depende de varios factores.

1. Depende de los objetivos generales de trabajo de auditoría, que son las de suministrar al auditor de elementos de juicio suficientes para apoyar su opinión.

2. Depende también de la naturaleza de cada una de las partidas examinadas de los principios de contabilidad aplicados a ellos.

3. Depende de las condiciones particulares específicas que existen en cada empresa.

El estudio de control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno no solamente en los planos de dirección, sino en la ejecución del control de las operaciones cotidianas.

De ese estudio y evaluación el auditor podrá desprender la naturaleza de las pruebas que va a realizar, la necesidad por ejemplo, de no conformarse con el resultado de una prueba sino de acumular varias pruebas diferentes sobre la misma partida.

En su sentido más amplio, control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de entidad económica.

En este sentido el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica. Abarca por lo tanto las actividades de la dirección, financiamiento, distribución, producción y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre el patrimonio, y de aquellos de quién depende su conservación y crecimiento.

OBTENCION DE LA EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE.

La evidencia será suficiente cuando, por los resultados de una sola prueba, o por la concurrencia de los resultados de varias pruebas diferentes, el auditor podría llegar a adquirir la certeza moral de que los hechos de que están tratando de probar o los criterios cuya corrección se está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

Pero la evidencia comprobatoria también debe ser competente, es decir debe referirse a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

El auditor, al hacer su examen de Estados Financieros y dar una opinión sobre ellos, está haciendo un juicio de equilibrio o evaluación.

NORMAS DE DICTAMEN E INFORMACION.

Las normas de dictamen e información que al auditor le sirvan para emitir su opinión sobre los Estados Financieros son:

1. Aclaración de la relación con los Estados Financieros.
2. Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
3. Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
4. Suficiencia en las declaraciones informativas.
5. Salvedades.
6. Abstención de opinión.

De todo lo mencionado con respecto a las normas que debe observar el Contador Público en el desempeño de su labor, es partir del conocimiento de hechos suministrados, a través de los registros de contabilidad, estos no tienen valor por si mismo.

La importancia de estos registros depende del uso para el que se destine, es decir, que es un instrumento para formar juicios en las decisiones que llevan a actuar en una forma o en otra, entra necesariamente algún elemento de conjetura y azar, pero en las decisiones que se basan datos exactos, bien recopilados y bien interpretados, se conjetura poco y se procede más sobre seguro.

Ya que al final de cuentas el Contador Público debe responsabilizarse de los datos que se suministran.

CAPÍTULO II

CONCEPTOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- EL PORQUE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA

La auditoría de un área tan importante como es considerada actualmente la auditoría administrativa, se debe primeramente a que con el paso de los años va cambiando todo, aquellos sistemas administrativos aceptados con anterioridad como prácticos, resultan anacrónicos en la actualidad. Al crecer las empresas la situación se hizo más complicada y empezó a descubrirse la importancia de la administración y el control interno sobre todo por una más extensa administración y el control interno sobre una más extensa delegación de auditoría a los funcionarios y a los administradores, se enfrentó de pronto a la toma de decisiones como por ejemplo la financiación de programas de expansión, nuevas instalaciones, nuevos costos de producción, el problema de ajustar el volumen de producción, las condiciones de mercado y algunas otras.

Considerando los cambios constantes de las relaciones económicas, políticas y sociales hoy en día es más difícil y delicada la toma de decisiones, pues hay que situarse más allá de los alcances de la auditoría de tiempos pasados. Ya no hay que cuidarse en una empresa únicamente de la competencia nacional sino también y con más tacto de la competencia exterior, la cual se va favoreciendo por muchos factores tales como: impuestos más bajos, facilidades gubernamentales, equipos automáticos, salarios más bajo, todo esto repercute directamente en la baja de volumen de ventas y por consecuencia en las utilidades de la empresa que no han ido cambiando con la época.

No solamente cambiando en cuanto a adelantos técnicos, sino que un buen número de negocios han estado a ciegas y no han querido darle importancia a la planeación a corto y largo plazo, y a la simplificación de las funciones administrativas, aprovechando al personal que las desarrolla al máximo, y una evolución de métodos y su utilización cabal, pues todos esos factores propiciarán técnicas apropiadas, mayor posibilidad de expansión y una administración más ágil y eficaz.

Son pues muchas y muy variadas las exigencias que se plantean en la administración, ya que el administrador que se precie de ser prudente y cuidadoso procederá a examinar a fondo sus procedimientos y objetivos, así también deben aprovechar las innovaciones en procedimientos e instrumentos administrativos que sea siempre de gran ayuda a los administradores en los diversos niveles y áreas en las que desarrollan sus tareas, pues facilitan su trabajo haciéndolo eficaz y los preparará para enfrentarse a responsabilidades mayores.

Todas éstas nuevas técnicas capacitan al administrador a planear, a llevar a cabo exámenes de resultados e implantar mejoras, medir planes vs resultados y sobre todo algo esencial en el campo administrativo moderno, a la toma acertada de decisiones.

Muchos administradores están convencidos del valor que tiene el contar con información confiable y actualizada, pues existe necesidad de mejorar normas, presupuestos y sistemas de información de resultados acertados, para poder planear y ejecutar las decisiones tomadas, teniendo como principal objetivo el mejoramiento constante de la empresa.

El éxito al conducir una empresa es el hecho de que la administración defina sus objetivos, sepa trazar planes y organizar sistemas y procedimientos para realizarlos, así como saber delegar responsabilidades y evaluar resultados.

Toda empresa debe saberse encauzar para que rinda beneficios reales, de ahí la importancia que representa la aplicación del procedimiento administrativo, cuyos elementos son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Es muy conveniente al trazar el por qué de la existencia de la auditoría administrativa, el mencionar y analizar los elementos de la administración, que constituyen la base sobre la que descansa la realización de dicha auditoría. A continuación veremos cada uno de ellos:

a. PLANEACION: Es la formulación de un sistema de procedimientos y políticas que sean un reflejo de los objetivos y metas básicas de la administración.

b. ORGANIZACION: Consiste en el proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos y coordinar sus esfuerzos personales hacia la consecución de los objetivos previstos.

c. INTEGRACION: Considerada como la obtención, articulación y reunión de los elementos materiales y humanos indispensables para el logro del funcionamiento correcto de una empresa u organismo social.

d. **DIRECCION:** Abarca el mando y la coordinación, mandar consiste en dar órdenes precisas, coordinar equivale a proyectar la estructura por medio de la cual, unidades diversas puedan trabajar juntas.

e. **CONTROL:** Equivale a la evolución o examen necesario para cerciorarse de si los planes y objetivos se están realizando cabalmente.

Después de analizar éstos elementos es necesario al fundamentar la existencia de la auditoría administrativa en listar algunas de las principales circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente y son:

- a. Estructura económica desequilibrada.
- b. Información directa.
- c. Defectos de la organización.
- d. Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos.
- e. Defectuosa planeación de la producción.
- f. Supervisión inconveniente o incompetente.
- g. Escaso o nulo control interno.

Estos aspectos establecen la necesidad de una correcta y adecuada solución permanente, basada en una clara comprensión de los conceptos administrativos ya mencionados, de la necesidad de contar con elementos de control precisos y de la urgencia de actuar con firmeza en el momento oportuno y para lograr reducir la probabilidad de error al

mínimo en las decisiones; así como para mantener un excelente control, el instrumento más completo con el que contamos hoy lo constituye la realización de la auditoría administrativa.

2. CONCEPTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Son muchas las empresas que en el aspecto administrativo, revela una muy escasa o nula imaginación y visión para localizar los objetivos a corto y a largo plazo. En estas situaciones, la dirección descuida lo referente a cambios y mejoramiento en la aplicación de técnicas más avanzadas para lograr sacar provecho al elemento humano de una empresa, y en esto se refleja en la planeación de aquello que se va a hacer, en el como se va a hacer, y en el tiempo dedicado a cada tarea y a la determinación de quienes las va a ejecutar.

Las empresas que tienen éxito en el logro de sus fines, son siempre aquellas que se han fijado planes y objetivos delineados perfectamente, pues todo director de empresa debe aspirar a lograr mayores conocimientos, poder de organización y capacidad para la toma de decisiones correctas, y para esto se debe tener amplios conocimientos sobre el proceso administrativo, adelantos tecnológicos, coordinación de funciones, mercadotecnia y otros.

En base a una administración conocedora y actualizada en dónde encuentra aplicación correcta los objetivos a que va dirigida la realización de la Auditoría Administrativa, cuyos propósitos primordiales serán:

a. El apreciar la organización, técnicas y resultados administrativos para mejorarlos constructivamente en el presente y hacia el futuro.

b. El descubrimiento de irregularidades y deficiencias en alguna de las partes o áreas de la empresa.

c. El saber encontrar soluciones adecuadas para resolver las irregularidades descubiertas y evitar se vuelvan a presentar.

d. Proporcionar ayuda a la Dirección para poder lograr una más eficaz administración.

3. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

De todos los objetivos primordiales citados, podemos deducir la importancia que en nuestra época tiene para la empresa la realización de una Auditoría Administrativa, y este interés por llevarla a cabo radica en la intención de ésta al realizar un examen y valorizar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa se realizan estudios para la determinación de las deficiencias que provocan dificultades como: descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas y falta de conocimiento acerca de una buena organización.

Precisando la importancia de la Auditoría Administrativa, veamos que existe una constante búsqueda y un gran interés por el mejoramiento de los métodos de operación y su desempeño; por la distribución de costos, y para alcanzar en general una eficiencia mayor en las actividades desarrolladas, objetivos que se han ido logrando mediante la aplicación de técnicas adecuadas; las que nos ofrecen los variados campos de la Administración Moderna.

Casi en todas las empresas se hace extensiva la investigación a las áreas de costos, pues lograr reducirlos e incrementar utilidades en uno de los puntos más importantes en la actualidad para toda la empresa

El Auditor Administrativo, al realizar su trabajo está capacitado para determinar las fallas en métodos y desempeño operacionales y deberá de enfocar su labor hacia el estudio de las necesidades específicas de la Dirección, sobre todo en lo relacionado a planeación y realización de los objetivos de la organización así como a responsabilizarse a detectar aquellas áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías y lograr mejores técnicas administrativas, aplicando su criterio a la hora de tomar decisiones de trascendencia.

En general al analizar la importancia de la Auditoría Administrativa, podemos señalar que entre otras cosas que la Auditoría va a servir de comprobación de la capacidad de la Administración, en cada uno de sus niveles y como servicio que es para la empresa, estará proyectándose para determinar aquellos puntos que entrañen algún peligro en futuro de la misma, sirviendo además como medio para evitar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficiencia de los controles, aportar mejores sistemas de registro, revisión de planes generales y objetivos, y así finalmente determinar si la empresa está operando con las utilidades debidas.

Todo esto viene a constituir un servicio realmente especializado a la administración, ya que a la larga el Auditor se convierte en una persona que conoce íntimamente a la empresa en todos sus departamentos, y por lo tanto tiene la capacidad suficiente para sacarla siempre adelante.

4. OBJETIVOS A PERSEGUIR.

Es necesario después de analizar los elementos que dieron forma a la Auditoría Administrativa, como lo son: el porque de su existencia, sus objetivos y su importancia, llegar a precisar el concepto que de ella se puede dar, y hacer un examen de las partes que integren esa definición, y para ello hay que citar las definiciones que nos dan algunos de los principales autores de libros de Auditoría Administrativa.

WILLIAM P. LEONARD, nos dice:

“La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”

DR. ROBERTO MACIAS PINEDA, opina:

“La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para demostrar que es lo que un negocio está logrando.”

En una auditoría en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respeto a las políticas y programas sobre las que se hace la auditoría.

La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o determinadas partes de las relaciones empleadas en el negocio.

El auditor **FABIAN MARTINEZ V.**, da el concepto siguiente.

“La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización o participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen.”

En dicha definición se reúnen los elementos que definen a la administración y a la auditoría en general, pues al fin y acabo que esta es la unión de ambas áreas para lograr objetivos concretos dentro del estudio de una empresa.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, comenta:

“La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- a. Constituye un examen constructivo y completo.
- b. Es una oportunidad de ver lo logrado por la empresa.
- c. Va dirigido a la estructura orgánica de la empresa.
- d. Entiende a medios de operación, políticas y programas.
- e. Así como a la utilización y cabal aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

Partiendo del análisis hechos a los elementos que citan los principales autores de esta materia, podremos formular una definición de lo que entendemos que es la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa viene a constituir un examen completo y constructivo que se realiza acerca de estructura orgánica de una empresa o entidad, y que nos brinda la oportunidad de ver lo que el negocio ha logrado y lo que espera lograr en un futuro, con respeto a sus métodos de operación, políticas y programas, así como también a la utilización y aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

Hasta aquí hemos visto los conceptos de lo que la Auditoría Administrativa, y ya con estos antecedentes se puede entrar de lleno a dicha materia, para desarrollar el siguiente capítulo, en el cual se establecen diferencias y semejanzas que se aprecian entre las Auditorías Financieras y Administrativas.

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA.

1. DIFERENCIAS BASICAS.

Para poder precisar las diferencias que existen entre la Auditoría Financiera y la Administrativa, considero necesario primeramente hacer una breve descripción de algunas de las definiciones de las dos tipos de Auditorías que a mi criterio reflejan las características que le son comunes o diferentes en relación a las áreas en que se desarrollan cada una de ellas. Por lo cual me permito repetir algunas de las ya mencionadas en el capítulo anterior, con el fin de analizar y obtener un mayor entendimiento de su contenido.

ADITORIA FINANCIERA.

Al referirse a dicha Auditoría, hay que conocer sus objetivos y establecer sus alcances, esto mediante las definiciones que de la Auditoría Financiera han dado algunos autores:

COUCTER.

Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los Estados Financieros en forma tal que el Balance refleje la situación actual del negocio, a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa y que el estado de pérdidas y ganancias, expresa correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revisa.

HOLMES.

En un examen crítico y sistemático de la dirección interna, los estados, expedientes y operaciones contables, preparadas anticipadamente por la Gerencia y los demás documentos,

expedientes financieros y jurídicos de una empresa, y tiene por objetivo averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos Estados, expedientes y documentos.

Auditoría consiste en el examen objetivo de la contabilidad, acompañado de un dictamen competente acerca de la situación financiera y de los resultados de las operaciones del cliente.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD.

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

DR. ROBERTO MACIAS PINEDA.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para demostrar que es lo que un negocio esta logrando. En el resultado de una auditoría es en lo que, los asistentes pueden enterarse de lo que han logrado con respecto a las políticas y programas implantados por la empresa.

La Auditoría suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o determinadas parte de las relaciones empleadas en el negocio.

DR. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización o participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen.

Tomando como base las definiciones citadas, encontramos que resalta fundamentalmente, el hecho de que la Auditoría Financiera siempre se dirige hacia efectos hablando de decisiones administrativas, o sea que casi nunca analiza las causas que originan los consecuentes efectos, dentro de la situación que se presenta y con respecto a la información que proporciona esta puede considerarse incompleta, ya que al revisar un dictamen de Auditoría Financiera es difícil aplicar un criterio completo y objetivo de lo que en realidad es la empresa en toda su extensión y alcance, pues la situación de ella es presentada con miras en el presente y no hacia el futuro que le espera con respecto a un completo y rápido desarrollo. Entre los principales aspectos que no alcanzan a advertirse al desarrollar una Auditoría Financiera, se describen los siguientes:

- a. Las clases o tipos de políticas de carácter administrativo que privan en la empresa.
- b. La aceptación que se le ha dado a los métodos y procedimientos operativos.
- c. La relación o lugar que la empresa guarda en el mercado con respecto de otras de su mismo ramo.
- d. La forma en que la empresa ha hecho uso de sus recursos humanos y materiales.

Como se puede apreciar la ausencia de todos estos aspectos en desarrollo y dictamen de una Auditoría Financiera, son los que principalmente hacen la diferencia de la Auditoría

Administrativa; lo cual abarca cabalmente cada uno de los alcances señalados, ya que se sitúa en el presente y previniendo el futuro de la empresa examinada.

2. SEMEJANZAS ENTRE UNA Y OTRA.

El hecho de que existan variadas diferencias entre las Auditorías Financieras y las Administrativas, nos lleva a encontrar también algunas semejanzas entre ambas, las cuales nacen precisamente del origen de estas, pues persiguen objetivos, aunque no iguales, como hemos visto al examinar sus diferencias pero si comunes en sus aspectos generales.

Al revisar determinadamente las definiciones que nos dan algunos autores acerca de la Auditoría Financiera y la Administrativa, apreciamos que se menciona a ambas como el “examen ordenado que se realiza a una empresa”, lo cual constituye el primer propósito inicial igual, luego el punto que se dice “examinar ordenada y satisfactoriamente”, refiriéndose en este caso a la estructura orgánica de la empresa en general, lo cual implica una revisión más a fondo pero en si constituye una forma de comprobación sujeta a examen y esto representa una semejanza entre las dos auditorías.

En otra parte de las definiciones dadas a la Auditoría Financiera dice, “que uno de sus propósitos es investigar la exactitud de las cuentas, para así informar y dictaminar sobre ello”, propósito que se ve conjugado en ambas auditorías, pues estas requieren de investigación para llevarnos a resultados; en la contable a resultados financieros y en la administrativa serán relativos a programas, objetivos y políticas estables.

Otras de las características que demuestran semejanzas entre los dos tipos de auditorías, resultan del hecho de que ambas pueden llevarse a cabo en todo tipo de organización, sociedad, oficina pública o gubernamental, etc., y para su realización solo es necesario que la empresa a auditar llene algunos requisitos en cuanto a magnitud de operaciones y capacidad organizativa.

Por último, citaré otros de los aspectos en que se observa semejanza y es que se refiere al hecho de que los dos tipos de auditoría se deben de llevar a cabo en base a los principios y normas establecidas para cada una de ellas; en la financiera por los principios y normas generalmente aceptados por la profesión y en la administrativa por una serie también de normas y principios relativos a la profesión y al proceso administrativo.

La semejanza general que existe entre las dos clases de auditoría, las convierte en instrumento en beneficio de la empresa, con un común denominador, que es el hecho de proporcionar información completa, para que los jefes perfeccionen su eficiencia ejecutiva y toman decisiones con un alto grado de seguridad en el presente y en el futuro.

CUADRO COMPARATIVO

DIFERENCIAS

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
A). La auditoría financiera actúa sobre efectos.	A). La auditoría administrativa va de causas a los efectos.
B). La auditoría financiera se realiza a una fecha determinada viendo el presente.	B). La auditoría administrativa ve el presente para proyectar hacia el futuro de la empresa.
C). La información que proporciona es incompleta, pues sólo analiza los aspectos contables y financieros.	C). Tiene alcances mayores, ya que marca objetivos, políticas, métodos operativos, mercados, recursos humanos y materiales, producción, relaciones públicas, etc.
D). Se refiere al examen de libros y registros contables.	D). Se refiere al examen de toda la organización y situación administrativa de la empresa general.

CUADRO COMPARATIVO

SEMEJANZAS

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
A). La auditoría financiera es un examen ordenado	A). La auditoría administrativa es también un examen metódico y ordenado.
B). Constituye una forma de comprobación que precisa de investigación	B). Se realiza con objeto de comprobar previa investigación.
C). La auditoría financiera puede llevarse a cabo en todo tipo de organización, sociedad u oficina pública, etc.	C). La auditoría administrativa también puede realizarse en toda empresa, sociedad u oficina pública.
D). La auditoría financiera deberá de llevarse a cabo en base a determinado principios y normas generalmente aceptadas	D). La auditoría administrativa, deberá también de realizarse en base a principios y normas propias.
E). Sus propósitos finales serán informar y dictaminar	E). Sus propósitos finales serán también el informar y dictaminar.

CAPITULO IV

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SUS DIFERENTES ETAPAS

1). SUS BASES.

Para poder realizar una Auditoría de tipo Administrativa, es necesario establecer los cimientos que constituirán las bases que sostendrán dicha Auditoría, y esas bases son los elementos que integran la empresa, los recursos materiales y humanos, la funcionalidad de la empresa, así como la capacidad y niveles de jerarquía.

Con estas bases se podría realizar la labor de planeación la cual enfocará, hacia la apreciación general de las operaciones administrativas.

Ahora veamos cada uno de los elementos que hemos mencionado:

A). LA EMPRESA LA PODEMOS DEFINIR ASI:

Es la unidad económica social en la cual existe una interrelación entre los recursos humanos y materiales para lograr una producción o servicios que satisfagan necesidades colectivas. Es también físicamente el lugar en donde se va a trabajar, y es realmente el objeto del trabajo a desarrollar para la Auditoría Administrativa, pero no es en sí esto lo más importante, pues la empresa viene a ser la reunión de elementos y recursos humanos y materiales y por lo mismo deberá de tener su propia fisonomía y personal capacitado a diversos niveles de jerarquía.

No hay que olvidar pues, que todo el movimiento gira en torno de la empresa que se constituye en una célula básica del sistema económico que vivimos y que de la toma de decisiones administrativas adecuadas, dependerá la vida, desarrollo o desaparición de ella.

B). RECURSOS:

Partiendo del análisis del primer elemento: la empresa, encontramos como parte integrante de ellos recursos, los que podemos definir como el activo con el que cuenta la empresa para alcanzar las metas propuestas.

Los recursos de una empresa quedan comprendidos en dos clases:

RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.

Llámesese recursos materiales aquellos bienes que son tangibles, es decir, que se pueden ver y conocer apreciándolos como: edificios, terrenos, maquinaria, materia prima y efectivo. Son estos los recursos que integran la producción, la venta y la existencia física de la empresa; naturalmente que esto implica necesariamente la aportación de los recursos humanos, pues son los que van a hacer realizable la producción, la atención y la dirección de la empresa, se considera que el elemento humano es el más importante pues siempre deberá de estar presente a la hora de las decisiones de carácter administrativo.

La reunión de ambos recursos debe tener como uno de sus principales objetivos, el máximo aprovechamiento con el mínimo de desperdicios o deficiencias y es aquí donde se necesita de un recurso que podríamos designar como técnico y que es la Auditoría

Administrativa, la cual deberá deber por la real y cabal utilización de recursos materiales y humanos en beneficio del negocio institución o empresa de que se trate.

FUNCIONALIDAD DE LA EMPRESA.

Este es otro aspecto de importancia que finca también las bases y nos precisa la necesidad de la Auditoría Administrativa; la existencia en toda empresa de varias funciones que se realizan con determinado número de personas específicamente y poco a poco al aumentar la importancia del negocio se van haciendo mas amplias y complejas, hasta tener que dividir dichas funciones en subfunciones y estas a su vez en actividades que lleguen hasta la que requiere de una sola persona para ejecutarla.

Al realizar la auditoría será básico clasificar por separado funciones, subfunciones, puestos y actividades para llevar a cabo el análisis de objetivos de cada una por separado.

De la empresa de funciones se deriva la jerarquización que deberá de existir en la organización de un negocio, ya que un ejecutivo con alto puesto dentro de la empresa, requerirá de una mejor y mayor capacidad administrativa y mientras mas baja sea su jerarquía disminuirá el ejercicio de sus capacidad administrativa, pues serán otros los campos de actividad a los que deberá de avocarse.

De estos elementos que deberán considerarse básicos; se puede partir hacia el inicio de la Auditoría Administrativa, desarrollando el estudio de las etapas del proceso administrativo ya mencionadas de planeación, organización, integración, dirección y control, todas y cada una en relación directa con la Auditoría Administrativa.

PLANEACION

La cual se puede definir como un “conocimiento previo del trabajo a desarrollar” y una determinación de los objetivos y la forma de alcanzarlos, dicha definición lleva como antecedente otro elemento que algunos autores mencionan como parte del proceso que es la previsión la cual es “una planeación anticipada al objetivo” y considera como encargada de fijar metas, y la planeación en si como el establecimiento de procedimientos generales para la obtención de objetivos previstos. Y para llevarla a cabo se necesita desarrollar:

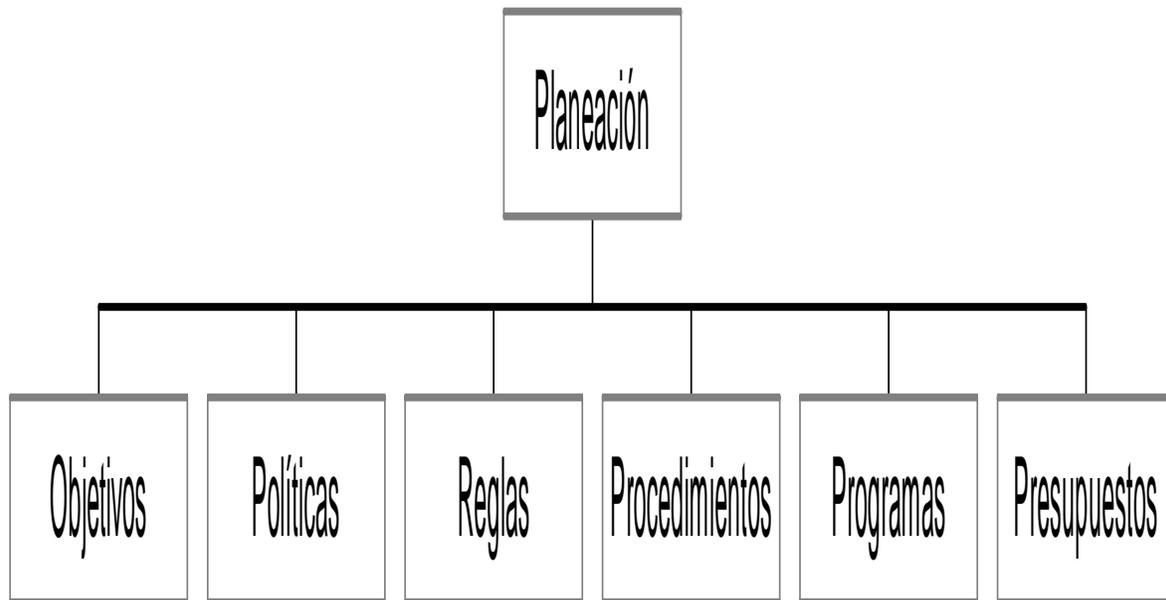
- a). Cuestionarios generales
- b). Comentarios y sugerencias
- c). Hojas de análisis y papelería

LA PLANEACION PUEDE SER DE VARIOS TIPOS:

- A). General
- B). Procesal
- C). Funcional o analítica

Por lo tanto la fase o etapa que llamaremos planeación en el proceso administrativo y en relación a la Auditoría Administrativa esta constituida con sus bases por lo que llamaremos examen de la planeación que esta integrada por:

- a). Los objetivos
- b). Las políticas
- c). Las reglas
- d). Los procedimientos
- e). Los programas
- f). Los presupuestos



Muy someramente hay que señalar a qué se refiere cada una de estas partes, que integran la planeación como la primera etapa del proceso administrativo.

A). OBJETIVOS

Son aquellos fines o metas que se pretenden alcanzar en el futuro como resultado de todo mecanismo administrativo, ya de la empresa en conjunto o de cualquiera de sus áreas.

Respeto a los objetivos podemos decidir que en muchas empresas consideran como único y principal objetivo la obtención de utilidades, y éste es uno de los aspectos a donde deberá enfocarse el empleo de la Auditoría Administrativa para descubrir que existen variados objetivos en una empresa, pues los de los clientes serán diferentes a los acreedores y éstos a los de personal o accionistas; por lo que habrá objetivos sociales, técnicos y personales.

Cada uno de los factores o elementos que integran la planeación se van relacionando, puesto que, cada uno de ellos requiere del otro para el logro de su cabal aplicación y aprovechamiento.

B). LAS POLITICAS

Han sido definidas por George R. Terry como “normas de acción expresadas en forma verbal escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente”.

Las políticas son pues, el objetivo en acción y sus señalamientos genérico de algo que ha de realizarse, o una guía de pensamiento y de acción de los subordinados, precisando los objetivos. Aquellas políticas que se siguen en una empresa deberán de servir para orientar y

encausarla, normalmente son de tipo general y de observación obligatoria, casi siempre son oportunas y perceptibles en todo tiempo; así mismo deberán de establecerse las políticas con claridad y precisión en todos los niveles, sugiriendo los medios de acción necesarios para realizarse los fines previstos sirviendo también para establecer la delegación de autoridad.

C). REGLAS

Son otro elemento más dentro del examen de la planeación.

Las reglas así como las políticas son también normas, pero se diferencian de éstas en que son señalamientos de algo que ha de realizarse en forma específica, es una forma acostumbrada de llevar a la práctica una determinada tarea o actividad, con una identificación precisa de la manera en que se debe de hacer.

D). PROCEDIMIENTO

A estos los definimos como “los planes concretos que señalan la secuencia más eficiente para la obtención de resultados óptimos, en cada función específica de la empresa” los procedimientos van a servir para normar un criterio o acción a realizar con apego directo a los objetivos y políticas prescritas, y éstos se pueden dar en todos los niveles, pero más continuamente en los niveles productivos y de operación.

Hay varios tipos de procedimientos: Administrativos y de Producción.

El estudio de ellos nos servirá entre otras cosas para:

- a). Mejorar las condiciones de trabajo.
- b). Realizar economías razonables de esfuerzos humanos y de utilización de máquinas y materiales.

- c). Mejoramiento y simplificación de procesos de fabricación y de trabajo en general, el establecer procedimientos se deberá que estos se fijen por escrito y gráficamente, cuidando también que no sean duplicados y que se revisen continuamente.

E). PROGRAMAS

“Son planes complejos que sirven para poder determinar con mayor precisión el desarrollo de las actividades de función del tiempo y costo que requiere”.

Los programas para su estudio se clasifican en:

1. Generales o Divisionales.
2. Departamentales y a Largo Plazo.
3. A corto y a Largo Plazo.

Generalmente los programas deberán de ser flexibles pues de acuerdo a las necesidades de cada empresa, en ocasiones requieren de ser modificados y ajustarse al momento y situación que se presente.

Es necesario indicar que para todas aquellas actividades dirigidas a un fin igual, los programas deberán dar a conocer operativa y cronológicamente el desarrollo seguido.

F). LOS PRESUPUESTOS.

Algunos autores los han definido como “los planes cuantitativos de los elementos programados”.

Dicha definición se puede considerar como demasiado concisa y poco entendible, sin embargo, los términos que contiene sintetizan realmente lo que son los presupuestos, pero para ser más claros diremos que los presupuestos son aquellos planes y propósitos que nos señalan la forma en que se desarrollan los elementos previstos de acuerdo a la realidad de la situación económica programada para una empresa dada.

Todo y cada uno de los elementos que hemos enumerado, descrito y definido, están íntimamente ligados al proceso administrativo en su etapa llamada Planeación.

Cabe hacer notar que sobre todo el último punto o sea los presupuestos son el resultado de la aplicación íntegra de la Planeación, y para el Auditor Administrativo será indispensable conocerlos y estudiarlos.

ORGANIZACION.

Considerada como la segunda etapa del proceso Administrativo, la cual es fundamental para fijar las bases en el desarrollo de la Auditoría Administrativa. A la Organización se le puede definir “como la función Administrativa, que sirve para establecer y realizar planes, determinar líneas de Autoridad y Responsabilidad a las diferentes jerarquías, y coordinar todos los esfuerzos personales para obtener la máxima eficiencia en el logro de los objetivos”. Debemos agregar que la organización nos conducirá a estructurar en forma técnica las actividades, los planes, los elementos materiales y humanos, indicándonos así mismo las diversas responsabilidades en que se incurre en una empresa, ubicándonos además en el ejercicio de una auditoría bien definida.

BASICAMENTE LA ORGANIZACION ESTA INTEGRADA POR TRES ELEMENTOS.

- a). Elementos humanos a los cuales coordina y facilita el trabajo.
- b). Los físicos y materiales para lograr su cabal aprovechamiento.
- c). La proyección hacia el futuro de los planes de la empresa.

A todos estos puntos el Auditor Administrativo deberá de enfocarse analizar la organización, para llevar por buen camino su función dentro del proceso Administrativo. Ahora bien es necesario fundamentar dicha segunda etapa con principios que nos servirán de guía al estudio de las diversas áreas que abarca la organización y estos principios son:

1. **La Especialización:** Mediante una buena división del trabajo se obtiene una mayor precisión y eficacia.
2. **La Unidad de Mando:** Siempre deberá de asignarse a cada función un encargado de dirigirla.
3. **De la Obediencia:** Es necesario delimitar el grado de responsabilidad de cada nivel jerárquico y la autoridad correspondiente.
4. **Equilibrio de la Dirección:** Al delegar Autoridad se deberá de fijar un control adecuado para afianzar el orden de la unidad de mando.

El Auditor analizará todos estos principios enumerados y los integrará en su conjunto y en relación directa de la Plantación formulada, parte primordial dentro de la Organización la constituye el estudio de la Dirección del Trabajo, que se ha considerado como “la especialización; de la cual se partirá al establecimiento de funciones específicas o necesarias para la obtención de los objetivos que la empresa se haya fijado, las funciones podrán dividirse en subfunciones y éstas a su vez en actividades.

La organización debe de agrupar funciones en cada unidad de mando y habrá de tomar en cuenta la clase de trabajo que se realiza, el número de individuos disponibles y el sitio o sitios en donde se llevará a cabo, con objeto de determinar la amplia o reducida necesidad de dividir el trabajo, también es muy importante que el auditor al analizar esta fase del proceso administrativo se cerciore de la existencia de determinados antecedentes o requisitos básicos como son:

Manual de Organización, instructivos sobre producción, ventas y finanzas, organigrama que muestra la estructura de la empresa y fijar si se encuentran definidas, la Auditoría, la responsabilidad y las atribuciones que corresponden a cada nivel jerárquico de ella; todo esto se constituye en base sólida del desarrollo del trabajo, de la revisión administrativa.

INTEGRACION

Formando parte del proceso Administrativo se ha considerado a la integración, la que constituye el inicio del aspecto dinámico dentro del mencionado proceso; y la que se puede definir como “la reunión y articulación de todos los elementos materiales y humanos que forman parte de un plan o programa determinado por una estructura” definición que nos da el

maestro Reyes Ponce en su libro de Administración, para poder ejecutar la dirección es necesario reunir todos los elementos con los que contamos precisando la clasificación de ellos y las partes que los relacionan entre si para pasar de hecho a la acción, que es realmente el punto de partida hacia el aspecto dinámico dentro de un Proceso Administrativo, de integración.

DIRECCION

Ya dentro de la parte dinámica del proceso ya mencionado, nos toca analizar ahora la cuarta etapa, que la constituye, la Dirección, la cual se define como “aquella función del Proceso Administrativo que sirve para guiar y vigilar las acciones de los subordinados, hacia la consecución y el logro de los objetivos previstos”.

En esta función es primordial que quien la asuma esté con contacto directo con sus subordinados para supervisar el trabajo que se desarrolla y para esto deberá de tratar que ellos no actúen forzosamente sino que en forma espontánea colabore, pues el Ejecutivo o Gerente que dirige tiene que conocer las motivaciones de su personal para lograr un máximo de provecho con un mínimo de esfuerzo. El Auditor Administrativo estudiará todos estos aspectos corrigiendo los existentes o proporcionando nuevas formas de motivación si no las hay actualmente. Para ello tomará muy en cuenta al aspecto relaciones humanas y el otro medio que son las comunicaciones bien canalizadas hacia todo el engranaje humano que forma la empresa en estudio.

LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

Básicamente deberán de tomarse en cuenta los siguientes:

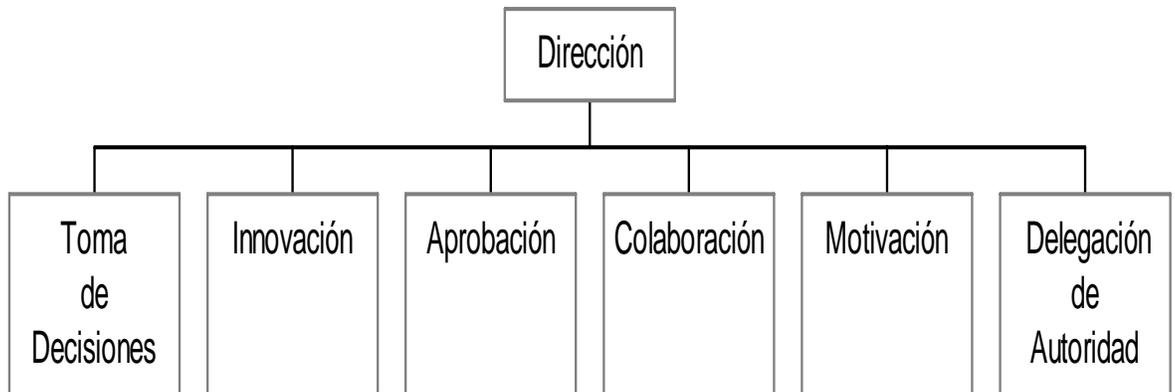
- a). La impersonalidad de Mando.
- b). La Jerarquización.
- c). La Coordinación de intereses.
- d). La forma de resolver conflictos y canalizarlos en provecho de la empresa de que se trate.

RELACIONES HUMANAS

Hay que hacer una amplia evaluación acerca de las relaciones humanas que se practican, pues la disposición a colaborar de un subordinado será en relación al grado de armonía y buen trato que este reciba; tanto en la comunicación de órdenes como en la corrección de errores que este pudiera cometer.

El aspecto relaciones humanas se traduce en el logro de una mayor disciplina y de existir ésta, podrá ser detectada por el Auditor en función del ausentismo o retraso del personal, en desperdicios de tiempo y materiales así como en un deficiente control de calidad del producto elaborado.

DIRECCION



COMUNICACIONES

“Son un proceso por medio del cual conocen los demás nuestros procedimientos o tendencias, es la forma de hacernos entender, ya sea verbalmente o por escrito”. En este proceso se debe de revisar la integración y coordinación de todas las partes de la organización, hacia una perfecta comunicación por medio de los informes, los manuales, los recordatorios, las juntas, los reportes, etc. Al analizar dichas constancias el Auditor se podrá formar una idea de las relaciones actuales que existen y del camino o flujo hacia donde se dirigen los canales de comunicación dentro de la empresa.

Los Elementos de la Comunicación son:

- a). Fuente que la origina.
- b). Receptor.
- c). Medio de Canalización.
- e). Respuesta.

Después de tener todos estos elementos, cabe mencionar que la buena interpretación de las comunicaciones es factor fundamental para el logro de los objetivos transmitidos.

Tomando parte de la dirección dentro del Proceso Administrativo encontramos otro elemento que lo constituye “la toma de decisiones”.

La primera persona que debe de decidir en una empresa es normalmente la que ejecuta la Dirección, y para que ésta logre hacerlo en forma correcta se requiere de cierta práctica que se va formando con la aplicación de criterios, con capacidad manifiesta, independencia mental y con un carácter bien definido, para proceder a una toma de decisiones acertadas deberán de seguirse varios pasos:

- a). Plantear el problema y definirlo claramente.
- b). Hacer un examen minucioso de los elementos integrantes.
- c). Determinar las posibles alternativas y escoger la que proyecte una solución mejor, así mismo especificar los campos de acción que se pueden imponer.
- d). Alcances de cada alternativa propuesta.
- e). Fijar el curso a seguir y vigilar por medio de parámetros establecidos, su grado de cumplimiento hasta su decisión final.

Podemos afirmar que la dirección sirve para proporcionar ayuda al ejecutivo descubriendo problemas que requieren su especial atención y señalando aquellos que necesitan ser delegados a sus subordinados captando la habilidad de cada uno para asignarles funciones específicas.

CONTROL

La última fase del Proceso Administrativo que estamos analizando para lograr fijar las bases que sustentan el inicio de una Auditoría Administrativa la constituye el control; el cual vamos a definirlo como: “La comprobación y evaluación de las actividades para cerciorarse de

si se están llevando acabo de manera adecuada, corrigiendo los errores que no vayan de acuerdo al objetivo establecido como meta”.

Para lograr un perfecto control se necesita contar con las bases de una excelente planeación, una perfecta coordinación y una eficiente dirección pues de ahí dependerá lo efectivo de los controles que se establezcan.

El Examen de Control se deberá de enfocar a:

1. Las Fases del Control.
2. Los Campos de Control.

Las Fases del Control se Clasifican en:

- a). Existencia del Control Establecido.
- b). Determinación de lo realizado mediante el Control.
- c). Realizar una comparación de lo resultados de lo esperado y lo alcanzado.
- d). Aprobación de Resultados.
- e). Aplicación de Medidas Correctivas.

CAMPOS O FACTORES DEL CONTROL.

Se refiere a la amplitud del control que se puede establecer en uno o varios campos de una actividad determinada y estos pueden ser:

- a). Cantidad.
- b). Calidad.
- c). Costos.
- d). Medición de tiempo.

De todos estos campos el más importante lo constituye el de costo, ya que es la unidad monetaria, en la que se verán cuantificadas las unidades de las empresas.

Todas las funciones principales deberán de ser sujetas a controles efectivos y los campos empleados serán los mismos que pueden abarcarse y poner en práctica los principios generales del control que son:

- a). Que se ejerza en los puntos que sea inaceptables de desviaciones a lo planeado.
- b). Que no se confundan las operaciones del Control con las funciones de éste.
- c). Que sean económicos en relación al costo que se les aplique.
- d). Que sean precisos y comprensibles para su ejercicio y aplicación.
- e). Que no se fijen demasiados controles que compliquen su aplicación y que los establecidos reflejen en su información aspectos significativos para la empresa, de una manera simple y fácil de entender.

El control en general debe de ser un reflejo fiel de los planes elaborados para el logro o consecución de objetivos que vayan de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa examinada.

Deberá de haber de ventas, producción, financieros, administrativos y de carácter general.

Ya establecidas todas y cada una de las fases del proceso administrativo que constituirán las bases para poder realizar en forma correcta, amplia y bien fundada la Auditoría

Administrativa. Podemos analizar y dar forma a la parte medular de nuestra revisión; el Programa de Auditoría.

2. SU PROGRAMACION.

A). DE SUS ANTECEDENTES

Para poder establecer un programa general al realizar una Auditoría de tipo Administrativo habrá que empezar por algunos preliminares, primeramente el Auditor, como en las Auditorías Financieras llevará acabo varias entrevistas con el cliente o responsable de la empresa y en el transcurso de ellas se le enterará del aspecto general del trabajo.

Para ello se deberá de elaborar una relación de puntos acerca de las condiciones actuales de empresa, propósitos por los cuales se quiere realizar la Auditoría Administrativa, tiempo aproximado de la duración, facilidades que se tendrían en cuanto al local, horario y colaboración del propio personal, así también el delicado aspecto de fijar honorarios y gastos que acarrearía el llevarla a cabo.

Para precisar debidamente todos estos aspectos, será conveniente el llegar a una confirmación por escrito, mediante la formulación de una carta-convenio, firmada por el responsable o apoderado de la empresa a revisarse.

B). ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA

Hay que determinar el objetivo que se persigue en relación a la empresa en que se va a realizar la Auditoría, los alcances de la misma.

El hecho de formar un programa servirá para señalar el curso de acción a seguir; el personal que se va a ocupar, así como la tendencia hacia la que se dirigirá la revisión, ya sea general o por áreas específicas, por tanto se estudiarán y fijarán las condiciones principales que regirán el trabajo. Todo lo cual puede resumirse en los siguientes puntos:

- I.** Fijación del Objetivos General o Principal.
- II.** Establecimientos de objetivo particulares por etapas.
- III.** Selección de particularidades de la empresa.
- IV.** Limitaciones que no deberán sobreponer la Auditoría.

Cuando han sido detectadas y fijadas plenamente estas condiciones y objetivos, entonces se podrá formalmente elaborar el programa que servirá de guía.

Dicho programa que puede variar de acuerdo al negocio que se pretende realizar, contendrá los elementos siguientes:

- a).** Datos generales de la empresa.
 - 1. Características jurídicas.
 - 2. Métodos de operación.
 - 3. Tipos de organización.
 - 4. Funciones jerárquicas y Funciones asignadas.
 - 5. Organigramas, manuales y reglamentos existentes.
- b).** Objetivos generales de la Auditoría Administrativa.
- c).** Áreas que se revisarán.
- d).** Tiempo aproximado de duración del trabajo.

- e). Fuentes de donde se obtendrá información.
 - 1. Registro.
 - 2. Archivos.
 - 3. papelería.
 - 4. Entrevistas con personal.
- f). Personal que se necesitará
- g). Funcionarios a quienes se informará de los resultados obtenidos.
- h). Aspectos generales de carácter técnico en la revisión.

Este último elemento es principal desde el punto de vista administrativo, pues aquél que abarca las bases del proceso administrativo, y del análisis de cada elemento integrante de este, dependerá la eficiencia de la Auditoría que se realiza; entre otros aspectos es necesario verificar:

- 1. **Planes y objetivos.**
Examen de su estado actual.
- 2. **Organización.**
Estudio de la estructura orgánica del área sujeta a revisión.
- 3. **Prácticas y políticas.**
Acción requerida para mejorar su eficiencia
- 4. **Reglamentos y leyes.**
Ver su cumplimiento y aplicación
- 5. **Sistemas y procedimientos.**
Ver si presentan irregularidades o deficiencias

6. **Controles.**

Revisión de su eficiencia.

7. **Operaciones.**

Aspectos que deben controlar y coordinarse.

8. **Personal.**

Sus necesidades, sus problemas, sus relaciones de trabajo, y su efectividad.

9. **Informe.**

Detallar deficiencias encontradas y sugerir soluciones a ellas.

Estos elementos ya han sido analizados en la primera parte de este capítulo, pero es en este punto donde se ven reflejados directamente, al desarrollar el programa de Auditoría, ya que son los indicadores a donde se deberán dirigir los objetivos que proporcionaron el llevar a su ejecución la Auditoría Administrativa y son primordialmente de carácter administrativo.

Es necesario también señalar la inclusión esencial en el programa, de aquéllos puntos que necesitan de una evaluación especial, los cuales se deberán de destacar dentro del mismo.

El auditor con su programa de Auditoría perfectamente diseñado y estudiado deberá decidir por donde va a iniciar su revisión y que área o parte de la empresa se va a atacar primero. Esto quedará a criterio del auditor quién tomará en cuenta la situación presente de la empresa y los medios de que dispondrá, para el trabajo.

3. RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para continuar con el desarrollo de la revisión, después de tener preparado un programa adecuado y completo, será necesario ir en busca de información, es decir, iniciar la recopilación de datos y en ella el objetivo principal es apreciar hechos dignos de confianza que sirvan de base para establecer conclusiones en el trabajo del auditor.

Hay que establecer y sostener un registro de información básica con datos que posteriormente nos servirán para formar un análisis de interpretación razonable.

Los datos que se consideran esenciales serán entre otros; el panorama de la situación económica, la estructura orgánica, aceptación de las políticas y procedimientos, así como la exactitud de los controles existentes en la empresa. Dichos datos reflejan los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, poniendo especial cuidado de que todo lo obtenido este actualizado.

FUENTES DE INFORMACION

Son aquéllas técnicas y procedimientos que nos dan la oportunidad de conocer los datos necesarios para extractar y darle forma al estudio de la empresa que se revisa, y entre otras las más usuales son:

A). ANALISIS DE DOCUMENTACION Y ARCHIVOS.

En esta forma el auditor obtiene información de manuales de organización, actas constitutivas, memorándumes y documentos generales de la empresa, que lo ilustrarán a cerca

del desarrollo de las actividades, canales de comunicación entre ejecutivos y empleados, historia del desarrollo económico y contable y otros más de utilidad práctica.

B). ENTREVISTAS PERSONALES.

Mediante ellas la Auditoría confirma los datos e informes que va obteniendo y los corrobora, estas entrevistas se realizan con personas de varios niveles en la empresa siempre y cuando estén enteradas del movimiento de la empresa y para obtener información es conveniente el correcto trato con mucho comedimiento y atención para con el entrevistador, así mismo es bueno proporcionar que exponga sus sugerencias; pero para poder lograr obtener la información no se deberá de prometer compensaciones o logro de mejoramiento de sueldos para el informante, sin embargo se le deberá de dar importancia el reconocimiento a la utilidad y la ayuda brindada durante la entrevista.

C). CUESTIONARIOS.

Son unas de las formas más usuales y prácticas de obtener datos relativos al área o áreas que abarca la revisión que se realiza, y para su formulación habrá que tomar en cuenta que se ubiquen las preguntas correctamente al aspecto que pretende conocer o evaluar. Algunos cuestionarios serán referidos a aspectos administrativos y otros serán de carácter técnico; entre otros habrá de personal, de ventas, de fabricación, de producción, etc. Y todas sus preguntas irán enfocadas a lograr la máxima eficiencia en relación al campo que abarque. También es conveniente que en su desarrollo se lleve una secuencia lógica de contestaciones para evitar malas interpretaciones de ellas.

I. CUESTIONARIOS.- EJEMPLO:

1. ¿Cuál es el organigrama que tiene la empresa?
2. ¿Será adecuado a las necesidades actuales de la empresa?
3. ¿No provocará desviación de los objetivos y políticas predeterminadas?
4. ¿Es susceptible de realizar cambios a la actual estructura organizativa?
5. ¿Entienden debidamente sus funciones las personas destinadas a ellas?
6. ¿Se interrelacionan con objeto de coordinarse las diversas funciones?
7. ¿La estructura siempre tiende a mejorarse o permanece estática?

II. SISTEMAS Y POLÍTICAS

1. ¿En qué forma son fijadas las políticas a seguir en cada departamento o sección de la empresa?
2. ¿Son las políticas reflejo de la situación actual por lo que atraviesa la empresa?
3. ¿Son suficientemente claras y precisas para todo el personal que deberá conocerlas?
4. ¿En qué forma se harán cumplir y respetar dichas políticas?
5. ¿Para seleccionar personal, hay flexibilidad en las políticas fijadas?
6. ¿Se obtiene resultados positivos de las políticas actuales de selección de personal?
7. ¿Se han establecido políticas en beneficio del personal, tales como prestaciones, servicios médicos, clubes deportivos y otros, y en qué condiciones le son prestados al personal?
8. ¿Es adecuado el control en la Administración de Sueldos y Salarios?
9. ¿Se le da la debida importancia al análisis y valuación de puestos?
10. ¿Al aplicar las políticas y sistemas actuales se obtienen realmente reducciones de costos e incremento de efectividad en el trabajo?

III. PERSONAL

1. ¿Se conoce cabalmente la actividad que desarrolla cada empleado?
2. ¿Son apropiadas las condiciones de trabajo en que se desarrolla el personal?
3. ¿Se obtiene rendimiento adecuado del trabajo personal de cada uno?
4. ¿En qué forma se actualiza técnicamente al personal y qué tipo de adiestramiento se les da a los elementos nuevos?
5. ¿Se les da especial atención al aspecto relaciones humanas, con respecto al personal en general?

IV. METODOS DE CONTROL

1. ¿Cómo se utilizan los informes administrativos en relación a los controles fijos?
2. ¿Sirven los controles actuales para darle tratamiento adecuado a la demanda de personal?
3. ¿Qué tratamiento se le da a los problemas obrero – patronales con relación a la revisión del contrato colectivo de trabajo y en base a qué controles establecidos?
4. ¿Son suficientes los controles para garantizar la eficiencia del personal ocupado?
5. ¿Con respecto a seguridad industrial qué clase de controles se tiene, o podrán ser ampliados los existentes?
6. ¿Se ha establecido algún control de presupuestos?
7. ¿En base a qué sistemas de control se aprecian las tendencias al futuro de la empresa o no existen dichos sistemas?
8. ¿Qué clase de modificaciones se consideran necesarias realizar para mejorar la eficiencia de los controles existentes?

9. ¿Será necesario la creación de nuevos tipos de control para disminución de gastos de tipo general en la empresa?
10. ¿Se podrá mediante la modificación y adaptación de controles existentes mejorar la calidad del trabajo y la eficiencia del personal?

Los datos que se hayan obtenido de las diversas fuentes de información utilizadas por el auditor deberán después de analizarse detalladamente, comprobarse realizando para ello algunas pruebas como: la corroboración de aquellas personas que de manera directa o indirecta proporcionen datos; así también la comprobación personal, por medio de la inspección física de alguna de las instalaciones, locales, bodegas, y otras.

Después de realizado este paso, todo lo que obtuvo el auditor debe de plasmarse y dejarse asentado debidamente en un registro que será a base del trabajo desarrollado, dicho registro se apoyará en los instrumentos propios de la Auditoría Administrativa como son entre otros:

1. El dictamen de organización.
2. El diagrama de flujo.

Es necesario también tomar en cuenta algunas recomendaciones respecto a la información obtenida; como por ejemplo clasificarla de acuerdo a sus similitudes y actividades específicas estudiadas. Cada tema o área en estudio, se tendrá que identificar claramente para su fácil localización mientras mayor cantidad de datos se hayan obtenido será mejor, puesto que, el auditor tendrá un campo más amplio para seleccionar aquellas informaciones que sean de utilidad de acuerdo a su criterio y a las necesidades que presente la situación de la empresa.

Al llevar a cabo la revisión y registro de datos e informes, se requiere de darle una amplia y completa comprobación, y proceder a su evaluación, seleccionando para ello, los instrumentos que ponen a nuestro alcance la Auditoría Administrativa, entre los que mencionaremos los siguientes:

- a). Diagrama de organización (estructural, funcional, etc.)
- b). Diagrama de procesos (flujo)
- c). Papeles de trabajo (entrevistas con personal o funcionarios de la empresa)
- d). Programa de trabajo o carta de actividades.

La utilización de diagramas como técnicas de la Auditoría Administrativa, es la más práctica, ya que en forma gráfica se apreciarán detalles de un departamento o área que en otra forma pasarían desapercibidos, sobre todo respecto a algunos problemas que complican la situación de la empresa, y que se deberán corregir, ya que éste es uno de los fines que se persigue al recurrir a la Auditoría Administrativa como medio para sanear a la empresa de todos sus males administrativos en general.

El Contador Público que realice este tipo de trabajo, debe darle especial atención a los diagramas que existan en la empresa y si no los hay tendrá que elaborarlos, cuando menos el de la organización y el de flujo, de todos aquellos departamentos o secciones que sean las más importantes en el desarrollo de las actividades sobre las que gira el movimiento del negocio auditado.

I. DIAGRAMA DE ORGANIZACION

Este tipo de diagrama muestra la distribución de las funciones y personas que integran la estructura de una empresa en general o de un área determinada.

Al elaborarlos se persigue como objetivos:

- a). Conocimiento de las actividades que existen en la empresa.
- b). Apreciación de los diversos canales de comunicación entre las funciones.
- c). La jerarquización existente.
- d). La amplitud del área que cubre cada función y la delimitación de cada una de ellas.

(Ver gráfica No. 3).- Nota: Aclaración de la gráfica No. 3.

En el último nivel jerárquico que se observa en el diagrama, quedan comprendidos todos los jefes de departamentos, que por detalle de presentación se pusieron a otro nivel, cuatro jefes de departamento.

II. DIAGRAMA DE PROCESOS (DE FLUJO)

En este tipo de diagramas el principal objetivo será estudiar y analizar detalladamente la secuencia que se sigue al realizar una operación o una función en el departamento o sección que se pretende examinar por la importancia que este represente:

Es fundamental al elaborarlos se aclare que:

- a). Los pasos no deberán de ser demasiado amplios por lo que deberán dividirse en partes seccionadas.

- b). Cuando se pretenda explicar el movimiento de varios departamentos eslabonados por medio del diagrama no deberá de excederse en más de cinco, pues de otra forma se haría complicada su interpretación.
- c). No deberán de citarse informaciones o aclaraciones fuera del diagrama pues esto sería motivo de confusiones y no haría lógica a la secuencia presentada excepto el significado de las formas utilizadas.

III. PAPELES DE TRABAJO

Relación de las entrevistas realizadas con personal y funcionarios. (Ver modelo de informe No. 6).

Estos están integrados por los resultados que se obtuvieron mediante los cuestionarios elaborados y son entre otros; los de aspectos técnicos, en lo que se refiere al proceso, personal, dirección, control, etc.

Dichos papeles de trabajo deberán de ordenarse de acuerdo a las actividades específicas que cubran, debiendo identificar claramente por índices para poder consultarlos en el momento oportuno.

DIAGRAMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN
COMPAÑIA MANUFACTURERA, S.A.

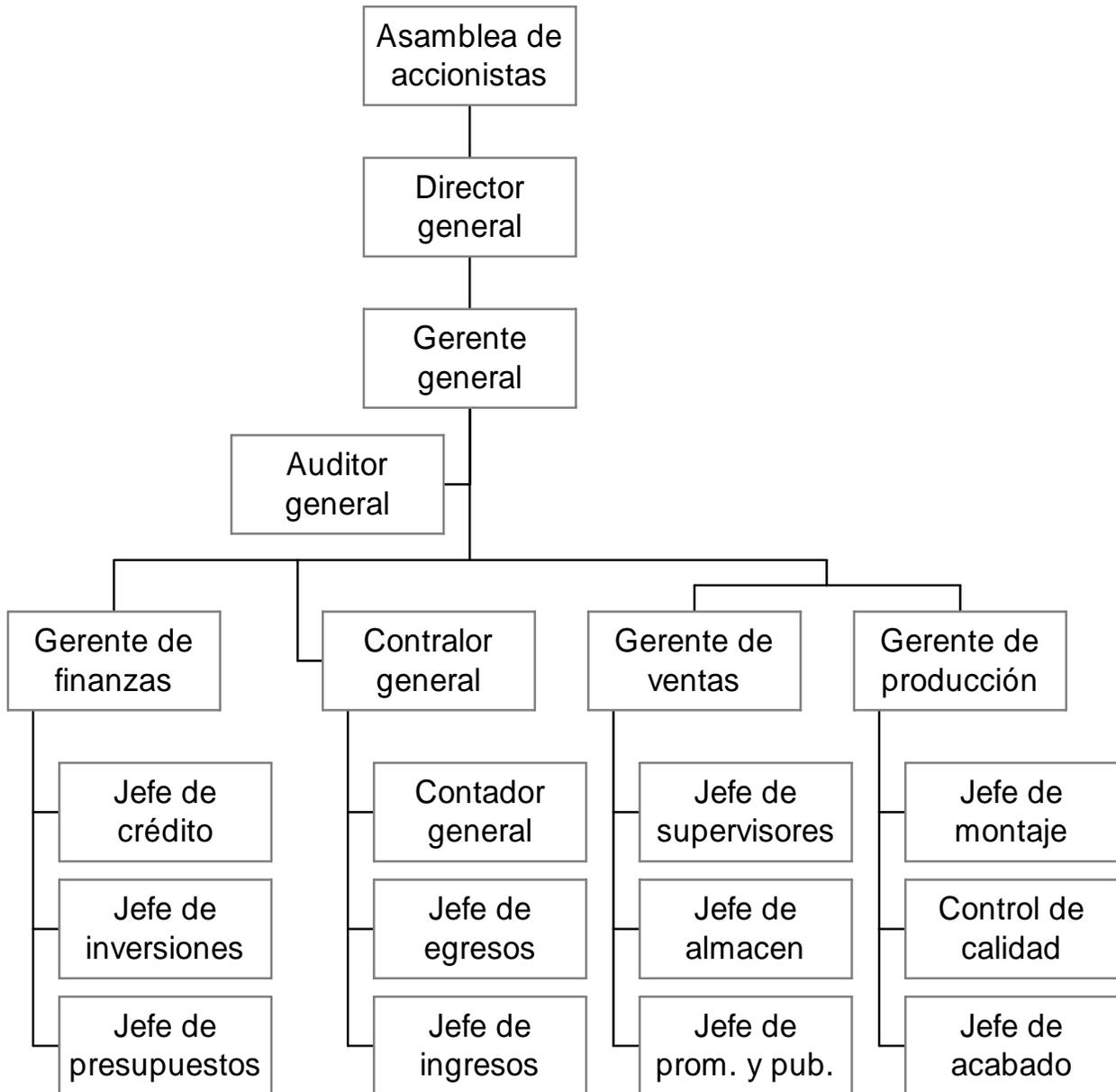
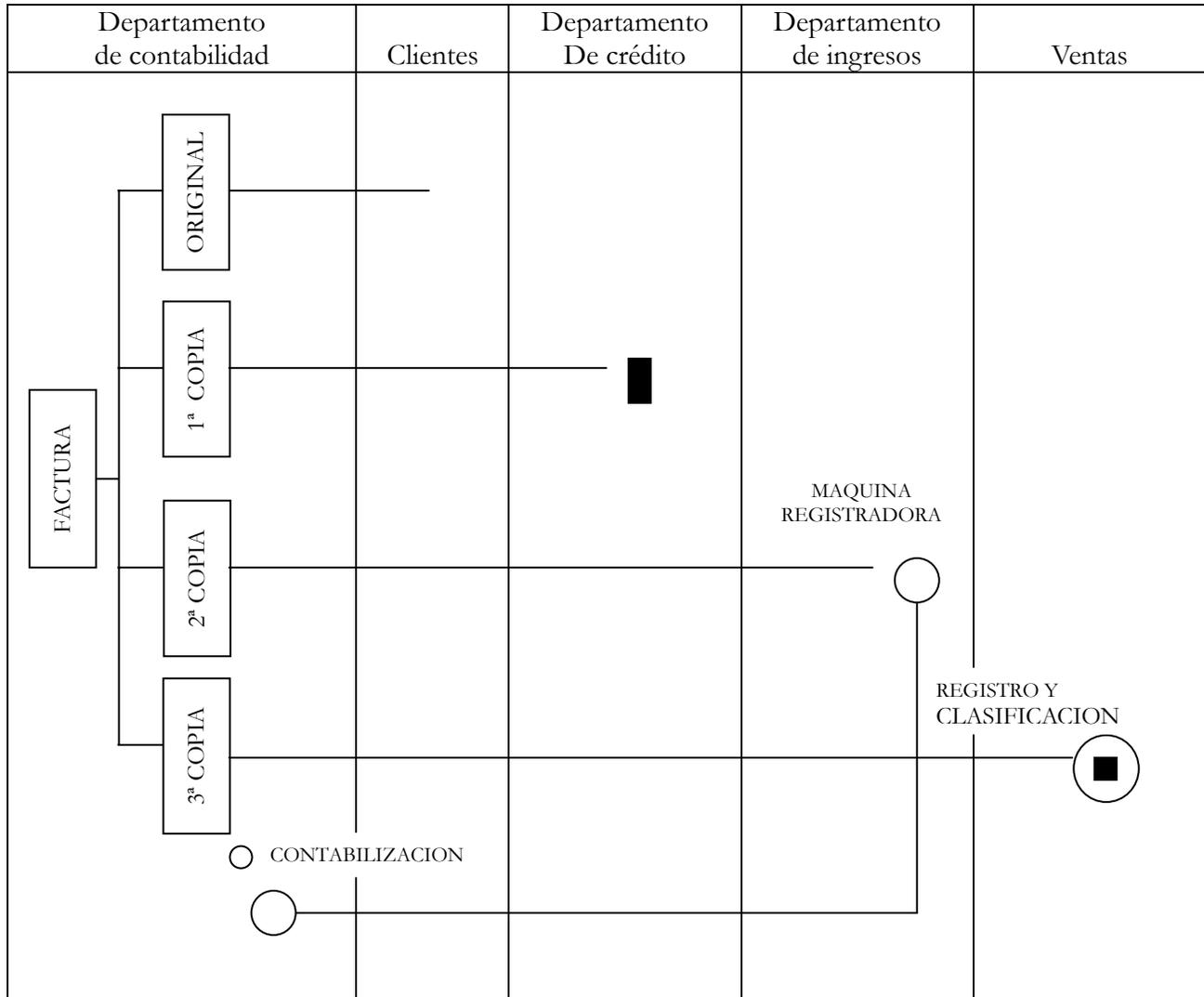


DIAGRAMA DE FLUJO DE UNA FACTURA



SIMBOLIGIA

- Archivo temporal
- Origen del registro
- Operación del manejo
- Archivo permanente

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE DIARIO UNICO



INFORMES DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA ACERCA DE SELECCION DE PERSONAL

Por: Francisco Pérez

Fecha: Sept. 17 - 1996

Asunto a tratar: Hoja de información sobre personal No. 33

Objetivo: Describir ampliamente información acerca de los métodos utilizados para seleccionar personal de los departamentos administrativos de empresa.

Origen: Departamento de contratación de personal.

Fuente de la información: Datos acerca de contrataciones de personal hechos con anterioridad, tipo de políticas escritas sobre requisitos exigidos e información verbal del encargado del departamento citado.

Información: Lista de los requisitos exigidos a los aspirantes, copia de las solicitudes, formas de los tipos de exámenes pedidos; psicométricos, y técnicos, lista de las prestaciones e incentivos ofrecidos, relación del tipo de entrenamientos que se dan al personal escogido.

Cantidad de copias: Cinco.

Distribución: Copia uno. Deberá de ser conservada por el jefe o el departamento de personal, como registro histórico.
Copia dos. Pasará al archivo de personal como constancia.
Copia tres. Departamento administrativo para su conocimiento.
Copia cuatro y cinco. Para las personas que de alguna forma intervienen en la selección de personal.

Modificaciones procedimiento: Ninguna.

Comprobación: La información obtenida se considera correcta.

Iniciales del auditor: A.C.M.

Fecha: 10/08/75
No. 6

CARTA DE RELACION DE ACTIVIDADES

Este tipo de instrumento de la Auditoría Administrativa consiste en realizar una descripción de las funciones y responsabilidades del personal que en forma coordinada es reunida para lograr objetivos determinados. Normalmente en todas las empresas de tipo mediano o grande se realizan algunas actividades que no son exclusivas de un departamento o sección, que abarcan a varios o todos los departamentos por lo que para obtener resultados positivos es necesario integrarlos a todos en un fin común y es entonces cuando se utiliza la Carta de Relación de Actividades en la que puede apreciar.

1. La relación existente entre personas y departamentos.
2. La importancia de cada una de las actividades que se requiere coordinar.
3. La secuencia requerida para el logro del objetivo común.

CARTA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO: PRODUCIR MOTORES PARA VEHICULOS

PRIMERA	SEGUNDA	AREA	DEPTO.	PERSONA
1° Diseño de planos de motor.		Producción		Gerente de producción
	Comprobación del plano y establecimiento del proceso.		Ingeniería	Ing. Jefe de producción
2° Aprobación de la orden de producción.		Producción		Gerente de producción
	2A .Fijar el proceso y explicarlo.		Ingeniería	Ing. Jefe de producción
	2B. Autorización de planos, materiales.			Gerente de producción
	2C. Fabricación de partes		Partes	Jefe de departamento
	2D. Ensamblado de las partes.		Ensamblado	Jefe de departamento
	2E. Acabado del motor.		Acabado	Jefe de departamento
	2F. Inspección y control de calidad.		Acabado	Ing. Jefe de producción
3° Registro de productos terminados.			Contabilidad	Jefe de departamento
4° Entrega de productos terminados.		Ventas		Gerente de ventas

4. ANALISIS DE INFORMACION

En esta parte del desarrollo de la Auditoría Administrativa, el Contador Público, se debe de enfrentar a una situación en que será puesto a prueba su conocimiento y experiencia en Auditoría Financiera ya que todo el material que ha logrado reunir y registrar tendrá que ser analizado minuciosamente, haciendo un desglose de la parte que lo integran.

El análisis de la información sirve esencialmente para que al terminar el desarrollo de la revisión, el Auditor este en condiciones de elaborar un listado de recomendaciones que redundarán en el mejoramiento de la eficiencia de sistemas y medios de operación y control, lograr reducciones de costos en áreas en donde se aprecie desperdicios de tiempo y materiales así también el aprovechamiento cabal del personal asignado a las diversas funciones dentro de la organización de la empresa.

FORMAS DE REALIZAR EL ANALISIS.

Para llevarlo a cabo en forma efectiva; se debe de considerar aquellos hechos que por su importancia requieren de una especial atención, ya que quizás por las características que tengan actualmente estén provocando exceso de trabajo o gasto exagerado, por lo tanto se establecerá un orden jerarquizado de importancia basado en preguntas como las siguientes:

¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿A Dónde? ¿Con quién?

De estas interrogantes se toma como base la información del análisis, ya que por ejemplo se puede el Auditor preguntar:

1. ¿Qué actividades se desarrollan?
 - a) ¿Son fundamentales o necesarias?
 - b) ¿Es esa la mejor manera de hacerlas?
2. ¿Cómo se realizan las actividades?
 - a) ¿Se lleva a cabo en forma metódica y sistemática?
 - b) ¿Se han alcanzado los objetivos previstos?
 - c) ¿Cómo se puede comprobar la efectividad de los métodos utilizados?
3. ¿En qué lugar se llevan a cabo?
 - a) ¿Por qué no hacerlas en otro u otros lugares?
 - b) ¿Por qué razón se realizan en determinado departamento?
 - c) ¿Por qué las realiza una persona determinada?
4. ¿En qué momento se hacen?
 - a) ¿Por qué no pueden hacerse en otro?
 - b) ¿Será ese el momento indicarlo para hacerlo?
5. ¿A dónde queremos llegar utilizando uno u otro método?
 - a) ¿No se podrá utilizar otro?
 - b) ¿Será el usado, el método más adecuado?
6. ¿Con quién o quienes contamos para realizarlo?
 - a) ¿Será la persona elegida la indicada?
 - b) ¿No estamos pidiendo demasiado a dicha persona?
 - c) ¿Estamos aprovechando la capacidad real de la persona?
 - d) ¿Es insustituible o tiene quien lo remplace?

Estudiando minuciosamente las preguntas mencionadas y sus correspondientes respuestas, pasamos a la fase primordial del análisis, de donde van a partir las recomendaciones que representan; mejoras a los sistemas, métodos y procedimientos en beneficio de una o varias áreas de la empresa, y de todo el personal que presta sus servicios en ella, así como de directivos y accionistas que esperan resultados positivos y prácticos de la Auditoría Administrativa.

Toda información obtenida podrá ser objeto de cambios sustitutivos, simplificaciones, reunión o combinación de varios elementos, supresión de uno o varios pasos seguidos en una secuencia de acciones desarrolladas, etc.

CAMBIOS O SUBSTITUCIONES

Se puede considerar necesario realizar cambios, por ejemplo en la secuencia seguida en una labor determinada con objeto de hacerla más ágil y práctica lo mismo es aplicable también con las personas y los lugares cambiándolos de puesto o de actividades de acuerdo a aptitudes y facultades, así como de lugar, pues muchas veces es necesario cambiar la localización de algunas máquinas o personas con objeto de no entorpecer el desarrollo de las actividades ya sea de producción o administrativas.

SIMPLIFICACION

En esta parte se valora el campo que abarca un sistema, proceso o método, respecto a todas sus particularidades actuales y al analizarlas se pueden sustituir aquellas características o detalles que el Auditor considere obsoletas, por unas más importantes, necesarias y más sencillas.

REUNION O COMBINACION

Es necesario reunir elementos que integren un proceso o sistema, buscando la relación que existe entre ellos, y estudiando la manera de que combinando dos o más se logre una mayor simplificación en el trabajo, aprovechando lo que sea efectivo de cada uno y eliminando las partes que entorpezcan el desempeño eficaz. Por consiguiente el Auditor analizará de entre la información con la que cuenta, cuál será la más útil o conveniente, con el objeto de lograr las mejoras reuniendo o cambiando elementos.

Por medio de estos pasos se facilitará el análisis general de la información recabada y se podrá estar en condiciones para la elaboración de la parte final de toda Auditoría; el informe de dicho trabajo.

5. INFORMACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En todo trabajo de Auditoría ya sea Financiera o Administrativa, se necesita plasmar el trabajo realizado mediante un informe final que deberá ser por escrito. Sin embargo, para elaborar dicho informe, se deben de tomar en cuenta algunos requisitos esenciales debido a la importancia que reviste dicho documento, ya que en el se verá reflejada la situación Administrativa en General de la Empresa, captada a través de la revisión, así como los cambios y modificaciones sugeridas con objeto de obtener mejoras en general, y un futuro brillante para la empresa.

Antecedentes.- Es muy conveniente que antes de iniciar el informe, se tomen en cuenta dos aspectos muy importantes de este: ¿A quién se va a rendir dicho informe? y en ¿Qué forma va ser rendido?

Respecto a la primera situación, no las vienen a resolver las políticas existentes en la empresa, realizadas con la jerarquía existente que nos señalan quienes son el o los responsables de la empresa estudiada. Respecto a la segunda situación deben considerarse varios requisitos:

- a). El informe se deberá de elaborar con brevedad, pero al mismo tiempo con suficiente claridad.
- b). Se valora la importancia que tienen los datos que se van a presentar.
- c). Las conclusiones a las que se llegue, deben de estar fundadas debidamente y comprobadas con argumentos prácticos y reales.
- d). El informe tendrá una presentación lo suficientemente práctica y atractiva para motivar su completa lectura de parte de los interesados.

A lo anteriormente expuesto hay que agregar, que es necesario que exista uniformidad en el desarrollo del informe sin que éste llegue a opacar el escrito de quién lo realiza que se verá resaltado principalmente en las finalidades, alcances, sugerencias y conclusiones.

INDICE DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1. Objetivos de Auditoría.
- 2. Alcance.
- 3. Aspectos de especial importancia.
- 4. Comentarios generales.
- 5. Recomendaciones.
- 6. Gráficas.
- 7. Conclusiones.

Este tipo de índice será convencional de acuerdo al tipo de trabajo, desarrollado y al criterio aplicado, pero en general en él se destacarán los puntos que aquí se han enumerado.

Debe buscarse que en cada uno de los enunciados, haya expresiones de clara comprensión, y sean estructurados de manera ordenada los párrafos sin descuidar la redacción correcta. En los puntos que se señalan en el índice, el Auditor deberá sujetarse a tratar el tema enunciado sin querer adelantar juicios o conclusiones que corresponden a la parte final de dicho informe.

6. INFORME FINAL

Analicemos ahora la forma en que puede desarrollar cada punto citado.

1. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.

Es la parte inicial o introducción y en ella se establecen básicamente los propósitos a los que obedeció su realización, las áreas a las que va dirigida principalmente, así como los fines que se pretenden alcanzar, y una breve explicación del programa de Auditoría desarrollada, así como de los antecedentes de su elaboración.

Ejemplo de introducción acerca de los objetivos.

“Después de haber realizado un minucioso análisis de la estructura administrativa de la empresa “Manufacturera, S.A.”, hemos determinado una estructuración general de todos sus departamentos y sistemas actuales”.

2. ALCANCE

Este punto está muy relacionado con el primero, y puede ser incluido en él o presentarse por separado. Fundamentalmente se pretende exponer claramente hasta que grado influye positivamente este estudio o examen en la organización de la empresa, así como los sistemas establecidos en ella, las áreas o departamentos que van a ser afectados y las finalidades que se pretenden lograr con ello.

Ejemplo de introducción en Relación al Alcance:

“Al llevar a cabo los estudios y la revisión necesaria se pretende abarcar todos aquellos departamentos que intervengan en el área de producción, dado que es necesario modificar todos los sistemas que tienen relación con ella”.

3. ASPECTOS DE ESPECIAL IMPORTANCIA

Esta es una de las partes más vitales del informe, ya que en ella se detallan aquellas situaciones en que el Auditor describió ciertas anomalías que requieren de corrección y que son analizadas, por lo que deberán de ser tratadas en forma cuidadosa y adecuada para llamar la atención de los interesados que lo lean, cada uno de los aspectos de especial importancia que se anoten se deben de explicar brevemente pero con suficiente claridad. En el desarrollo de este punto, se deben de establecer varias fases.

PRIMERO.- La localización de los hechos o aspectos, la comprobación de su importancia para la empresa y la selección de aquéllos que motiven definitivamente son muy notorias.

Para localizar los hechos importantes, se aplican las técnicas que fueron utilizadas en la investigación general que se realizó al inicio de la Auditoría, aplicándose criterio para señalar los aspectos que andan mal dentro de la organización de la empresa, viene en seguida una valoración de dichos hechos con objeto de comprobar su importancia real, poniendo al final una relación evaluada debidamente de aquellos que requieren señalarse en forma especial para su inmediata corrección como un medio para exigir a la dirección de la empresa a actuar.

No obstante que la enunciación de los aspectos de especial importancia se hará concisamente, tampoco es correcto señalar vagamente el hecho, pues puede dar lugar a confusiones y a dudas que al leerse pasarán desapercibidas y no serían corregidas tal como se pretende.

Algunos ejemplos que se citarían como de “especial importancia”, dentro del informe, en forma general, serían:

- I. “No han sido definidas debidamente las funciones y atribuciones de los departamentos de Contabilidad y el Administrativo, lo cual motiva que existan serias confusiones así como duplicidad de actividades en ambos”.

- II. “Las políticas para conceder créditos a clientes son demasiado flexibles, por lo que se ha abusado de ellas, operando la empresa con un elevado porcentaje de créditos considerados incobrables”.

- III. “La rotación de los inventarios es muy lenta, debido principalmente a una gran existencia de mercancías obsoletas, que no han sido dadas de baja, lo que motiva que existan una baja recuperación de la inversión en mercancías”.

- IV. “Las Políticas de Personal son anticuadas ya que no se han establecido los incentivos necesarios que motivan al personal suficientemente; lo que ocasiona falta de interés por el trabajo y constantes cambios de personas y puestos”.

- V. “El sistema de Almacenamiento de materia primas es muy deficiente y lento, lo cual motiva que se registren constantes fugas por desperdicios al descomponerse dichas materias primas, lo que repercute en el costo de estas”.

4. COMENTARIOS GENERALES

Destacados los aspectos de “especial importancia” en este punto o parte del informe, se pretende que el Auditor haga un esbozo general de la situación actual por lo que atraviesa la empresa, señalando claramente la posición que actualmente guarda la empresa con respecto a otros de su mismo ramo, todo esto con objeto de hacer notar de que manera van a influir los resultados de la revisión en beneficio directo de los intereses de la empresa.

En esta parte del informe se generalizará, todo lo que se ha observado de tal manera que el o los interesados se enteren del enfoque que se le ha dado al trabajo realizado, y que el Auditor ha estudiado detenidamente antes de externar sus comentarios.

A continuación se presenta un ejemplo del párrafo de comentarios generales en el informe.

“La Compañía Manufacturera, S.A., es una empresa que esta dedicada a la fabricación de muebles para oficina, lleva 5 años en el mercado.

Venía ocupando uno de los primeros lugares en ventas, con respecto a las empresas de su mismo ramo, sin embargo, en los últimos ejercicios ha ido descendiendo notablemente su influencia en el mercado, ocupando un lugar secundario”.

“En general su sistema de proceso y fabricación están al día y se consideran los adecuados, sin embargo, al realizar estos estudios se han descubierto algunas diferencias notables en algunas áreas ocasionadas por sistemas, procedimientos y políticas que requieren modificaciones, por ser obsoletas y causantes de problemas para la empresa”.

“De corregirse las diferencias encontradas, consideremos que poco a poco la empresa irá recuperando su marcha ascendente en el mercado”.

5. RECOMENDACIONES

Le corresponde en este punto al Auditor formular una serie de soluciones a los problemas detectados en el transcurso de su revisión y estudio, debiendo avocarse principalmente a aquellos que se consideren tengan mayor influencia y transcendencia en el futuro de la empresa.

Es necesario aclarar en cada recomendación el objeto del cambio y la utilidad de su aplicación inmediata completándose ésta parte del informe con una amplia explicación del Plan de Reorganización General que se someterá a la consideración de los directivos o dueños de la empresa y al aceptar dichas recomendaciones, podrán llevarse algunas de ellas a la práctica haciendo notar lo positivo de los logros que se vayan obteniendo, aunque estas situaciones ya no son totalmente parte del trabajo realizado por el Auditor al efectuarse el convenio de la Auditoría, pero será mayormente profesional el trabajo si los resultados se aprecian y supervisan por quién lo proporcionó.

A continuación se citarán algunos ejemplos de recomendaciones:

A). EN CUANTO A PLANEACION

Es recomendable el establecer medidas de Planeación de la producción, informes periódicos de la misma, y una amplia evaluación de dicha producción ya que normalmente nunca existen dos sistemas de control de la producción que sean iguales; por tanto conviene que llevar acabo la Planeación de la Producción se pueda contar con informaciones seguras de ventas y los niveles de inventarios deseados, cuidando que el plan establecido proporcione a la gerencia información precisa a tiempo a cerca de la inversión en fuerza de trabajo requerida para una ampliación de producción, obtención de materias primas necesarias, y carga en la maquinaria, de lo contrario dicha Planeación no resultara beneficiosa ni proporcionara resultados benéficos a la empresa.

B). EN CUANTO A LA ORGANIZACION

Es necesario que se establezca y se haga por escrito una relación de las funciones específicas que correspondan a cada departamento, así como las atribuciones y jerarquías de los elementos que lo integran, todo esto con diagramas seccionales por cada departamento, lo cual evitará confusiones y agilizará así el trabajo.

C). EN CUANTO A POLITICAS

1. Es muy recomendable que el Departamento de Crédito revise y seleccione más minuciosamente a las personas que soliciten crédito, estudiando sus antecedentes con respecto a la empresa pidiendo referencias bancarias o de otra empresa, y en algunos casos estableciendo aportaciones de garantía o avales solventes, esto con el objeto de disminuir el saldo en cuentas consideradas incobrables”.
2. “Se necesitan nuevas políticas con mayores incentivos para el personal, tales como prestaciones más amplias, seguro de vida, instalaciones deportivas y sociales, cafeterías, ascensos por capacidad y antigüedad, gratificaciones adecuadas a cada puesto o nivel de esta forma todo el personal se verá motivado a trabajar con mayores rendimientos, y no será necesario realizar tantos cambios de puesto y personas que solamente provocan inestabilidad para empresas en relación a sus recursos humanos.

D). EN CUANTO A CONTROL

1. “Es indispensable que se levante un inventario completo del almacén, cuando menos una vez al año, y al levantarlo es menester identificar y conocer el estado en que se encuentran los materiales y las mercancías con el objeto de dar de baja ya se vendido a

precio inferior al costo o destruyendo la mercancía obsoleta o deteriorada, esto mediante la obtención de una autorización expresa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”.

2. “Es muy conveniente que se tengan planos de localización de los almacenes y bodegas de mercancías y materiales primas cerciorándose de la capacidad de estos y revisando sus sistemas de ventilación y alumbrado, estado y distribución de sus anaqueles y su ubicación respecto a la empresa.

Todo esto con respecto de que dichas instalaciones se adapten a las necesidades actuales de manejo y volumen de la producción, y no se de lugar a fugas o mermas por descomposición o a mayores gastos provocados por lentitud de su manejo, ocasionado todo esto por instalaciones inadecuadas con mala distribución, ubicación dificultosa y lejana en relación a las demás dependencias de la empresa”.

3. En cuanto a Políticas de Venta. “Conviene realizar estudios periódicos y elaborar gráficas en relación a mercados, analizando los actuales y buscando nuevos más favorables al potencial económico, facilidades en vías de comunicación e incrementos futuros”.

6. GRAFICAS

Como última parte de un informe de Auditoría Administrativa es muy conveniente a manera de apéndice, anexar todos los organigramas que se hayan elaborado, ya sea por parte de quien realiza el trabajo, si no estos no existieran en la empresa, a lo que ya estaban hechos con anterioridad, en cuyo caso se presentarán en forma comparativa con las modificaciones sugeridas a través de estudio realizado.

Al inicio de la presentación de dichas gráficas u organigramas se elabora un índice con orden numérico que nos servirá para relacionar las gráficas presentadas, con el título enunciativo de cada una y con una breve explicación de los objetivos que se persigue al sugerir su establecimiento dentro de la organización de la auditoría.

El orden en la presentación de dichas gráficas quedan al criterio del Auditor, ya dependerá también del tipo de encuadernación que se haga del informe por lo que esta parte puede ir como indicamos, con su índice respectivo o bien intercaladas en las sección que les corresponda, lo cual es muy práctico, ya que al ir leyendo se podrá apreciar la gráfica explicativa correspondiente.

7. CONCLUSIONES

La parte final de todo trabajo escrito desarrollado debe de ser sintetizada, para que las personas interesadas en su lectura, aprecien más objetivamente las conclusiones a que se llegó en cada una de las áreas sujetas a estudios y revisión.

En general se presenta una conclusión por cada capítulo o departamento según se haya realizado la Auditoría.

En las conclusiones que constituyen la parte final de Auditoría Administrativa, se verán reflejados en forma sintetizada, los objetivos, los alcances y la importancia que representa el haber sometido a la empresa a este estudio.

Al elaborarse las conclusiones se deberá concretar el Auditor a tocar aquellos temas que fueron objeto de su revisión evitando en lo posible hacer uso de términos o frases rebuscadas e innecesarias, lógicamente tampoco se deberá de exagerar lo muy concreto de una explicación ya que de esta forma lo expresado puede caer en lo incoherente y dar lugar a muchas dudas y confusiones.

La enumeración de las conclusiones se hará en orden progresivo atendiendo a la forma en que estas fueron presentadas en el informe. De esta forma se dará por terminado el informe de Auditoría Administrativa, el cual es conveniente presentar en forma atractiva, ordenada y encuadrado de preferencia.

CAPÍTULO V

EL CONTADOR PUBLICO ANTE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En éste capítulo se van a destacar las funciones y la importancia de la intervención del Contador Público en una Auditoría Administrativa, la cual viene a constituirse en una especificación y complemento a la vez del trabajo de Auditoría Financiera, así como se ve reflejado un punto de conexión que une a los dos tipos de Auditoría; **La Existencia de un Sistema adecuado de Control Interno**, que será el pilar donde se sostenga el éxito y los resultados favorables de Auditoría Administrativa; pero analizando por partes, es conveniente ver primero, el enfoque que un Contador Público le dará a dicho trabajo, después de presentar el informe de Auditoría.

1. Revisión del Plan de Organización

Al haber hecho determinadas recomendaciones dentro del Capítulo de Informes de la Auditoría, el Auditor está proporcionando soluciones concretas a los problemas y situaciones que de acuerdo a su estudio y criterio, él detectó en la empresa, pero después de terminado el trabajo, y si este es aprobado para llevarse a la práctica, por los funcionarios del negocio; las soluciones dadas deberán establecerse de inmediato, por lo que el Auditor tiene que estructurar un Plan de organización acorde con las necesidades específicas captadas en cada área o departamento revisados, dicho plan tiene que estudiarse detenidamente con aquellas personas con quienes de una u otra forma vaya relacionada la modificación propuesta.

Es necesario el hacer uso de las Relaciones Humanas para el logro de la comprensión, el interés y la cabal aceptación al plan de mejoras propuesto, demostrar llevando a la práctica, alguno de los puntos de dicho plan, la repercusión positiva que éste tendrá para todas las empresas, y por consiguiente para su personal, directivo y socios.

Por tanto se tomará muy en cuenta que para la total aceptación del plan que se propone llevar a la práctica se necesita:

- a). Darlo a conocer en forma completa y clara.
- b). Demostrar que no se trata de perjudicar a nadie, si no de obtener un análisis general de la empresa, para que ésta funcione en la mejor forma en todos sus aspectos.
- c). Tomar muy en cuenta todas las sugerencias que se hagan en el transcurso de las entrevistas que antecedieron a la formulación del plan, y no hacerlo solamente de acuerdo a su opinión personal.
- d). Aplicar paulatinamente todos los cambios propuestos, y no hacerlo en una forma demasiado rápido, ya que se pueden producir errores de interpretación por falta de conocimiento de tales cambios.

Fundamentalmente el plan de Organización propuesto, contendrá todas las recomendaciones hechas, pero también expresará la aplicación correcta de cada una de ellas a los problemas que más urgentemente requieren solución en el Campo Administrativo. Por eso es muy conveniente que el Auditor, al presentar a consideración ampliarlo o crearlo si no existiera.

2. Importancia del Control Interno

En general la importancia del Control Interno para la Auditoría queda evidencia si observamos:

1. El gran número de personas que intervienen en una empresa.
2. El crecimiento, la complejidad y las dimensiones de las empresas actualmente.
3. El cambio dinámico constante en que actúan las empresas.
4. La progresión casi geométrica en que aumentan las transacciones comerciales y financieras.
5. La necesidad de evitar al máximo los errores voluntarios e involuntarios.
6. La competencia y la lucha por los mercados que es cada día mayor.
7. Las utilidades dependen de la buena Administración y eficiencia de las operaciones.
8. Dificultades para lograr una adecuada protección de los activos, así como para el cumplimiento y adhesión a las políticas y el alcance de los objetivos y propósitos de las compañías, que presentan cada vez más obstáculos.
9. La imposibilidad de que una sola persona controle y maneje un negocio; necesita delegar funciones.
10. La debilidad humana.

Todos estos factores implican y representan una gran responsabilidad; la existencia de un sistema adecuado de Control Interno. Sin embargo, para seguir hablando acerca de él se necesita exponer algún concepto de cómo ha sido definido el Control Interno, en su más amplio sentido común, “El Sistema por el cual se da efecto a la Administración de una entidad económica”, y al hablar de sistemas hay que aclarar que este se concibe como “el conjunto de planes que elaboran y de procedimientos que se realizan en cada una de las fases del negocio”.

El estudio del Control interno incluye, las siguientes actividades:

- a). Dirección.
- b). Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- c). Producción.
- d). Mercadotecnia.
- e). Finanzas y Control.
- f). Relaciones Humanas.
- g). Efectividad del Personal.
- h). Estudios de Tiempo y Movimientos
- i). Vigilancia de los Recursos Materiales, su conservación y crecimiento.

Después de analizar debidamente estos conceptos cabe destacar en este punto la importancia del papel que desempeña el Contador Público en el desarrollo de una Auditoría Administrativa, y esta se aprecia fundamentalmente al realizar el análisis del Control Interno el cual requiere de un amplio estudio apreciación y aplicación de criterio profesional para hacerlo más eficaz para la empresa auditada, por lo cual es conveniente seguir tratando más ampliamente acerca del Control Interno.

Dentro de las múltiples definiciones que se han dado acerca del Control Interno, una de las completas es la que nos da el Instituto Americano de Contadores Públicos, que dice: “El Control Interno comprende el plan de Organización y todos los métodos y procedimientos”.

La obtención de información correcta y segura, la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección.

Esta definición nos enumera los objetivos del Control Interno, por lo que es conveniente para los efectos del desarrollo y obtención de resultados favorables para la empresa auditada, el enfoque que se puede dar a cada uno de estos objetivos desde el punto de vista Administrativo de la Auditoría.

3. Medios para la Protección de los Activos

Cuando el Contador Público es llamado a realizar una Auditoría de tipo Financiero, una de las principales preocupaciones de los accionistas o dueños de la empresa es la prevención o el descubrimiento de fraudes que se traducen en fugas económicas; sin embargo, este objetivo no es estrictamente lo que se busca en el Control Interno Administrativo, ya que se habla de “Protección de los activos de la empresa y no de los descubrimientos de fraudes”, dentro de la Auditoría Administrativa es un significado más amplio, ya que se buscan las definiciones para poner los remedios necesarios y hacerlo más efectivo dicho Control Interno.

Los activos con que cuenta una empresa son desde el punto de vista contable; los activos circulantes y los fijos, el primero representado típicamente por efectivo en caja y bancos, documentos y por la mercancía de que se dispone para la venta. El activo fijo constituido por los edificios, terrenos, maquinaria y equipos de reparto, de oficina y planta. Al realizarse la Auditoría Financiera el Contador Público hará uso de las “Técnicas de Auditoría” generalmente utilizadas, para comprobar la existencia física del activo, la legítima propiedad a nombre de la empresa mediante facturas que cubran los requisitos fiscales; la revisión de la correcta aplicación de los porcentajes de depreciación anuales, así como de las bajas o ventas de dichos activos fijos, por su obsolescencia e improductividad. Mediante el Control Interno se

busca evitar que existan fugas de efectivo o mercancías, diseñando un sistema de control adecuado, de las personas que intervienen en las operaciones de esta índole, como por ejemplo; estableciendo que todas las operaciones en que se maneje efectivo, no están sujetas al manejo de una sola persona sino de varias para su autorización y supervisión. Esto sería lo fundamental en este tipo de Auditoría respecto al Control Interno, sin embargo en la Auditoría Administrativa el enfoque es mucho más amplio y va más allá de una simple protección pues entre otras cosas servirá para simplificar y hacer más eficiente el trabajo por medio de los métodos utilizados y tomando en cuenta el aumento en el movimiento de las operaciones de la empresa, estructurando sistemas que agilicen las operaciones y propiciando la manera de proteger debidamente los activos con que cuenta la empresa, para de esa forma disminuir los gastos ocasionados por malos manejos, desperfectos y accidentes en los mismos.

Todos los elementos que integran el activo de una empresa deberán ser estudiados por separado o por grupos de acuerdo a su clasificación, lo cual será uno de los objetivos primordiales de la Auditoría Administrativa, ya que el que la realice no deberá concretarse a la aplicación de las técnicas de la Auditoría Financiera, pues se busca la obtención de mejoras no solo para el presente sino hacia el futuro de la empresa en estudio. Algunas de las ventajas que se podrán obtener con un Control Interno adecuado serán entre otras, un incremento mayor en la productividad, así como menores riesgos para el personal que opera, la maquinaria y el equipo, un mayor control y aprovechamiento de los bienes producidos, menor índice de suspensión de actividades por desperfectos en la maquinaria; todo esto en relación a la protección de los activos.

Analizaremos algunos ejemplos de preguntas que se formularían al llevar a cabo el examen de los activos, su control y protección:

Cuestionario de Activo Fijo

1. Se cuenta con maquinaria moderna y funcional? Y si la hay ¿Se considera que es suficiente su rendimiento para el movimiento actual y el futuro?
2. ¿Qué normas de seguridad industrial se tienen para el personal y la maquinaria utilizados?
3. ¿Se utiliza personal técnicamente capacitado para el manejo de la maquinaria que requiere para su operación personal especializado o se da lugar a improvisaciones?
4. ¿En qué forma se controla las adquisiciones de maquinaria, herramientas, mobiliario y equipo de transporte?
5. ¿Existe un sistema adecuado de fianzas o garantías con respecto a las personas que utilizan transportes de la empresa?
6. ¿Se cuenta con pólizas de seguros actualizadas y acorde con la importancia y el valor de los activos que aseguran?

En este tipo de cuestionarios el Auditor Administrativo va más allá de las cuestiones elementales que se analizan desde el punto de vista meramente Contable o Financiero, ya que se trata de ampliar la protección y eficiencia de los activos, previendo el desarrollo futuro de la empresa. En resumen se deberá de planear y estudiar detenidamente la conservación, actualización, mantenimiento, seguridad y adecuada utilización de los activos de la empresa, esto con uno de los objetivos a cumplirse dentro del programa previsto de revisión del Control Interno, enfocado desde el punto de vista Administrativo.

4. La Obtención de Información Correcta y Segura

Dentro de los principales objetivos de la Auditoría Financiera, está el proporcionar datos numéricos que sean exactos y que den a conocer la situación económica que guarda la empresa en un momento determinado, sin embargo, como elemento del Control Interno dentro de una revisión como la Auditoría Administrativa no es solamente la exactitud de la información lo que se requiere sino que se deberá de analizar la presentación, el diseño, las fuentes de donde proviene la información, los medios utilizados para obtenerla, las personas que intervienen en su elaboración, los movimientos de papeleo que se establecen, así como las formas de comunicación existentes en la empresa.

Una de las técnicas aplicables para el logro de dichos objetivos lo constituyen: La elaboración de gráficas o diagramas de flujo, las que nos muestran la secuencia de aquellos datos que nos proporcionan resultados financieros de los cuales se pretende obtener la certeza de que son correctos y seguros mediante una revisión analítica de los controles establecidos como la que nos da oportunidad de realizar la Auditoría Administrativa.

En este Objetivo del Control Interno, básicamente se refuerzan los resultados obtenidos en una Auditoría Financiera, ampliando el estudio de los instrumentos o técnicas como la utilización de diagramas, ya mencionados, los cuestionarios y las entrevistas personales. Mediante los diagramas se puede apreciar claramente la distribución del flujo que se sigue para la obtención de información, ya sea de aspectos Contables, Administrativos o Financieros, se podrá verificar los canales de comunicación existentes, todo esto con objeto de

mejorar los sistemas ya establecidos, disminuyendo o aumentando los pasos seguidos en formulación y tramitación evitando el papeleo innecesario ya que este solamente aumenta el gasto y entorpece en ocasiones la comunicación rápida y eficiente. Los cuestionarios y las entrevistas personales son técnicas que nos van a proporcionar un panorama completo de la elaboración, aplicación y registro de la información que facilitará el poder apreciar la exactitud y la seguridad de los datos consignados en los Estados Financieros elaborados, esto con objeto de mejorar los Sistemas Administrativos existentes mediante la simplificación de pasos y procesos, así como del establecimiento de nuevos sistemas de control y registro, como los mecanizados, esto si se considera que el movimiento de la empresa lo requiere. Así mismo se podrá apreciar la correcta utilización de los elementos humanos que realizan las funciones de registro e información pudiendo llevar acabo una distribución correcta de ellos, estableciendo una jerarquización adecuada y creando si no existieran, los canales de comunicación entre ellos. El papel de la Auditoría Administrativa en la obtención de información correcta y segura será fundamentalmente garantizar la exactitud de ella y aprovechar cabalmente todos los elementos con que cuenta la empresa para el logro de este objetivo.

5. Promoción de la eficiencia de operación

Indudablemente que uno de los propósitos o metas que siempre se fijan los Gerentes o Administradores de una empresa, es el logro de una mayor eficiencia en la realización de las actividades que dirigen. Por lo tanto el Auditor deberá de enfocarse al estudio y revisión de los procesos, sistemas y métodos de operación, que directamente se relacionen con las áreas que abarca la realización de la Auditoría Administrativa. En muchas ocasiones los sistemas, por ejemplo los de producción no son los adecuados en relación a la clase de maquinaria utilizada o

al personal que no está debidamente capacitado para su manejo, por lo que se vuelven complicados los sistemas existentes y se hace necesario modificarlos.

Por que mediante un enfoque de tipo Administrativo se podrá detectar las fallas de dicho sistema y buscar la implantación de nuevas formas que realmente simplifiquen las actividades productivas y permitan que se promueva cabalmente la eficiencia de las operaciones lo cual repercutirá en la disminución de los costos y por consiguiente en un aumento de utilidades. Así pues deberá de aplicarse a este punto del Control Interno las técnicas anteriormente descritas que utiliza la Auditoría Administrativa sean, los diagramas y los cuestionarios, de tal manera que se pueda tener un panorama analítico de las características de todos los procesos, métodos y sistemas que se utilizan en la empresa, por lo que para poder entenderlos y captarlos correctamente, en ocasiones es conveniente auxiliarse de un Ingeniero Industrial o de Técnicos calificados que sepan evaluar mejor los Sistemas Mecánicos y Productivos, ya que mediante estas opiniones será más fundamentado el diagnóstico final que dará el Auditor, y serán más prácticas las recomendaciones que se hagan para el mejoramiento de los métodos ya existentes. En general se deberán tomar en cuenta para su revisión, todos los sistemas, métodos y procedimientos que existan, tanto los que se refieran a la producción como los de carácter administrativo, ya que tan importante es el mejoramiento de las Labores Administrativas que representan atención al Público Consumidor y Organización de la Empresa, como lo es el aspecto de obreros y técnicos, en quienes recae la producción de bienes o productos cuya venta como generadora de utilidades es uno de los principales objetivos de toda empresa.

6. La adhesión a las políticas de la empresa

Al realizar el análisis de este punto, el Auditor debe de poner especial cuidado, ya que la falta de adhesión a las políticas esencialmente radica en la ausencia de una planeación adecuada, lo cual viene a propiciar problemas que dificultarán el logro de los objetivos previstos. La revisión dentro del Control Interno nos va a llevar al análisis de todos los planes y programas que integran las políticas, así como una correcta aplicación y evaluación de las mismas. Después de examinar el capítulo correspondiente a ***Planeación Administrativa***, se podrá aplicar a esta parte del ***Control Interno***, lo referente a los objetivos que persigue la empresa, los cuales pueden ser de carácter social, de servicios, de tipo económico, o de carácter técnico, por lo que al revisar cada uno de ellos se deberá de observar; si se han logrado alcanzar, qué resultados se han obtenido y el periodo de tiempo en que se obtuvieron. En el caso de no haber logrado alcanzar los objetivos, será conveniente preguntar: ¿Cuáles han sido las causas que han evitado obtener su logro o hasta qué grado de desarrollo se llegó en ellos? Sin embargo no hay que olvidar que la realización de los objetivos invariablemente descansa en la elección de políticas adecuadas, las que deberán de entenderse como de carácter general y de aplicación concreta y las cuales han sido definidas por algunos autores como “una guía de acción que orienta una actividad determinada”, por lo tanto, en todas y cada una de las áreas que integran la empresa deben de existir políticas en vigencia.

Al Auditor que realiza la revisión, le corresponderá precisar en que departamentos o secciones se localizan desviaciones a las políticas por los Jefes o Directores, así como las causas que las motivaron, y la implantación de medidas de corrección, que sirvan para que el personal interprete correctamente y lleve a la práctica las políticas establecidas. La determinación de las políticas que se tienen que observar y cumplir, se basa en algunos

principios preestablecidos por la Ciencia Administrativa, los que ya han sido señalados en el Capítulo referente a la Planeación como una parte del Proceso Administrativo. Principios que serán aplicables dentro de los objetivos que se persiguen en el Control Interno, específicamente respecto a las Políticas, ya que primero se requiere conocer los principios que dieron base a su fijación y después se determinará si se cumplió con ellas como estaba previsto, considerando además la repercusión que su cumplimiento tendrá en determinada área y el tipo o clase de política de que se trate, pues algunas de ellas son formales y otras informales.

El papel que le corresponde desempeñar al Contador Público cuando realiza el estudio de los objetivos que persigue el Control Interno en una empresa determinada es fundamental ya que no deberá ser solamente un examen rutinario de rigor sino que se analizará en forma amplia buscando obtener el máximo provecho de dicho análisis, proporcionando protección, rendimiento, información oportuna, así como, un amplio margen de proyección positiva hacia el futuro de la empresa.

Por último es conveniente hacer notar que en gran parte el éxito de toda Empresa Moderna radica en la práctica periódica de Auditorías Administrativas y Financieras hechas en forma interrelacionada, ya que mediante los resultados obtenidos de ellas se le darán a los Ejecutivos y Administradores una base suficientemente sólida para llevar a cabo una Toma de Decisiones adecuada y efectiva.

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Administrativa nace como consecuencia de los constantes cambios de la tecnología moderna, que hicieron necesario promover una auto-evaluación de la empresa, que le permitirá a la administración conocer sus deficiencias y tratar de corregirlas entre sus objetivos destacan:

- A. La depreciación de la organización y su mejoría en el presente y hacia el futuro.
- B. La determinación de irregularidades y deficiencias y su solución.
- C. El proporcionar a la dirección ayuda para lograr la máxima eficiencia en sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

- Auditoria I
Juan Ramón Santillana González
Editorial ECAFSA
México. 3ra. Edición
2000
- Auditoria II
Juan Ramón Santillana González
Editorial ECAFSA
México. 1ra. Edición
1996
- Normas y Procedimientos de Auditoría
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
IMCP
México. 22a. Edición
2002
- Código de Ética Profesional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
IMCP
México. 2da. Edición
1995
- Primer Curso de Contabilidad
Elías Lara Flores
Editorial TRILLAS
México. 18a. Edición
2002
- Segundo Curso de Contabilidad
Elías Lara Flores
Editorial TRILLAS
México. 3ra. Edición
1979
- Un viaje al pasado de América
Ciro González Blackaller y
Luis Guevara Ramírez
1960

- Elementos de Auditoría
Victor Manuel Mandívil Escalante
Editorial ECASA
1995
- Fundamentos del Control Interno
A. Perdomo Moreno
Editorial ECASA
1994
- Auditoría Administrativa
William P. Leonard
Editorial DIANA
1990
- Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández Arena
Editorial DIANA
1994