



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA EFECTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “FRAGMA S.A. DE C.V.”

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

ASESOR DE TESIS

C.P.C. GERARDO PÉREZ MORELOS

CO-ASESOR DE TESIS

C.P. CARLOS LOPEZ TORO

PRESENTA

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ MORALES

Morelia, Michoacán a Marzo de 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. <u>OBJETIVOS GENERALES Y METODOLOGÍA</u>	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. HIPÓTESIS	1
1.3. OBJETIVO Y SUJETO DE ESTUDIO	2
1.3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	2
1.3.2. OBJETIVO GENERAL	2
1.4. JUSTIFICACIÓN	2
1.5. MÉTODO	3
1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	3
2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	4
2.1. ANTECEDENTES	4
2.2. CONCEPTO	5
2.3. ¿EL POR QUÉ DE LA EXISTENCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?	6
2.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	8
2.5. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	9

3. ETAPAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	11
3.1. BASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	11
3.1.1. LA EMPRESA.....	11
3.2. PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	20
3.2.1. DE SUS ANTECEDENTES.....	20
3.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA.....	20
3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
3.3.1. ANALISIS DE INFORMACIÓN.....	29
3.3.2. EL INFORME.....	33
3.3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
 4. CONTROL INTERNO.....	 39
4.1. OBJETIVOS.....	39
4.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	40
4.3. REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	45
4.3.1. CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO.....	46
4.3.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL SISTEMA.....	46
4.4 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	48
 5. EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	 50

5.1. RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	50
5.2. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	51
5.3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EFECTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	52
5.3.1. INFLUENCIA SOBRE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	52
5.3.2. INFLUENCIA SOBRE EL DICTAMEN DEL AUDITOR.....	53
5.3.3. INFLUENCIA SOBRE EL AUDITOR.....	53
6. EMPRESA FRAGMA S.A. DE C.V.	55
6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	55
6.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	56
6.2.1. MISIÓN.....	56
6.2.2. VISIÓN.....	56
6.2.3. OBJETIVOS GENERALES.....	56
6.2.4. POLÍTICAS.....	57
6.3. ORGANIGRAMA.....	58
6.4. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	59
6.4.1. OBJETIVOS.....	59
6.4.2. FUNCIONES.....	59
6.4.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPRAS.....	59

6.5 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	60
6.6 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA EFECTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	62
7. CONCLUSIÓN.....	63
8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	65
9. BIBLIOGRAFÍA.....	66

RESUMEN

En este trabajo se manifiesta él porque es importante el control interno en las entidades económicas, en este caso, el trabajo consiste especialmente en mencionar la importancia que tiene el control interno, en el departamento de compras, para efectos de una auditoría administrativa en un ente económico. Para ello, consideramos como ente económico la empresa denominada FRAGMA S.A. DE C.V. El giro principal de esta empresa es la venta de herrajes y cerraduras de primera calidad.

Pero para entender mejor el contenido de este material, debemos conocer puntos importantes, por lo cual, se expresa el significado de conceptos como lo son el *control interno* y sus componentes (cuáles son sus objetivos, sus elementos, entre otros) y la *auditoría administrativa* (sus antecedentes, porque existe, objetivos, etc.).

Ahora bien, en el contenido de este material, se plasma que relación se tiene entre el control interno y la auditoría administrativa, pues este punto, nos va a ayudar en gran medida a llegar al objetivo que se tiene que es determinar el porque es importante el control interno para efectos de la auditoría administrativa.

Finalmente se hace mención de la empresa con la que estamos tomando en cuenta para llevar a cabo este trabajo. De ella se toman puntos como su historia, objetivos, políticas, con la finalidad de también, conocer a fondo la empresa que estamos considerando para poder llevar a cabo este trabajo.

Palabras Clave

Auditoría

Compras

Empresa

Auditor

Control

ABSTRACT

In this work it appears that internal control is important in economic entities, in this case, the work is especially to mention the importance of internal control in the purchasing department for the purposes of an administrative audit on an entity economic. To do this, we consider the company as an economic entity called FRAGMA SA DE C.V. The main business of this company is selling fittings and locks premium.

But to better understand the content of this material, we know important points, therefore, the meaning of concepts such as internal control and its components (what are its objectives, its elements, among others) and is expressed management audit (their background, because there, objectives, etc.).

However, the content of this material is plasma that relationship is between the internal control and administrative audit, as this point, we will greatly help to reach the goal you have to is to determine why it is important internal control for purposes of administrative audit.

Finally it mentions of the company with which we are considering to carry out this work is done. It points as its history, goals, policies are made, in order to also get to know the company that we are considering to carry out this work.

INTRODUCCIÓN

En éste trabajo se pretende mencionar por qué es importante el control interno existente en el departamento de compras con motivo de llevar a cabo una auditoría administrativa de una empresa denominada FRAGMA S.A. DE C.V. empresa dedicada a la compra-venta de cerraduras y herrajes de la mejor calidad.

Dicho trabajo se dividió en capítulos para un mejor manejo y comprensión de la información.

1. OBJETIVOS GENERALES Y METODOLOGIA. En este capítulo es un panorama general del porqué de la realización de este trabajo, donde se maneja como se llevará a cabo y las causas que originaron la realización del mismo. Así como, metodológicamente hablando que métodos se utilizarán para llevar a cabo la investigación.

2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Aquí se establece un panorama general de la Auditoría Administrativa, es decir, una introducción de la misma, de sus antecedentes, su concepto desde el punto de vista de varios auditores, y el porqué es importante que se lleve a cabo, que beneficios se traerán de la realización de la misma hablando organizacionalmente.

3. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Básicamente se establecen los lineamientos para llevar a cabo una Auditoría Administrativa, en qué se basa, su programación, y toda esa recolección de datos que dará como resultado la emisión de una opinión, de lo observado durante la realización.

Dicho trabajo culmina con una opinión o informe el cual no tiene machote prediseñado pero se presenta una breve descripción de cómo podría ser estructurado.

4. CONTROL INTERNO. Es una introducción general del control interno, se presenta cualquier información que pueda ayudar a comprender qué es, para que se utilice, que objetivo tiene, como se puede llevar a cabo su estudio y evaluación, así como cuáles son los elementos de éste que se pueden observar en una organización.

5. EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Es una de las partes medulares del trabajo ya que aquí es donde se menciona de manera general la relación que tiene el control interno con la Auditoría Administrativa, así como la importancia que tiene este control para poder realizar el trabajo de Auditoría.

6. EMPRESA FRAGMA S.A. DE C.V. Se da una descripción general de la organización, sus antecedentes, sus objetivos, políticas, el organigrama, así como una revisión analítica del departamento de compras parte esencial del trabajo a realizar.

7. CONCLUSIÓN. Se menciona el argumento al que se llegó después de realizado el trabajo de investigación, lo que se observó, lo que se determinó, la importancia que tuvo este trabajo para mí y también se menciona si la hipótesis fue verdadera o falsa.

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. Se da una definición de todas aquellas palabras que no conocía o que carecía del significado real de cada palabra.

9. BIBLIOGRAFÍA. Se enuncian todas las fuentes documentales que se revisaron para poder llevar a cabo este trabajo.

1. OBJETIVOS GENERALES Y METODOLOGIA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿En qué medida es importante el control interno en el departamento de compras para efectos de la auditoría de la empresa FRAGMA S.A. DE C.V.?
- ¿Qué tan adecuado es el sistema de control interno que se lleva a cabo en el departamento de compras?
- ¿Qué deficiencias existen en el control interno en el departamento de compras de la empresa FRAGMA S.A. DE C.V.?
- ¿Con qué frecuencia se revisa que sí se está llevando a cabo el sistema de control interno establecido en el departamento de compras?
- ¿Cuál es la importancia de la realización de una auditoría administrativa en el departamento de compras?

1.2. HIPOTESIS

El control interno es un medio que sirve para que se cumplan los objetivos y metas de la organización, ya que cuando hay un adecuado sistema de control interno las operaciones se pueden llevar a cabo de una mejor manera y con el menor número de errores posibles, para que la organización en general sea más eficaz.

Todos los departamentos de la organización son importantes y todos deben de ser controlados, sin embargo una de las áreas de la organización que debe ser, por decirlo de alguna manera, revisado constantemente es el departamento de compras, porque es un departamento que tiene relación con otras áreas de la empresa, por ejemplo del almacén, pero aparte tiene relación con el entorno, es decir, con otras entidades ya que en este caso es una empresa comercial que se dedica a la compra-venta de artículos ya elaborados, y es una de las partes esenciales en el proceso de compra-venta, ya que con base a la calidad y el menor precio de los productos que adquiere es lo que hará que la empresa sea más competitiva que las demás del ramo.

Es muy importante que haya un adecuado control interno en general en la empresa, hablando de este departamento en específico, como ya lo mencione tiene determinadas operaciones que deben ser cuidadas y la auditoria administrativa da esa seguridad interna al tener un control más, que exprese tanto

recomendaciones y sugerencias así como opiniones positivas de cómo se están llevando a cabo las operaciones.

En una empresa pequeña las deficiencias de control interno son menores y es más fácil revisar como se está llevando a cabo el proceso administrativo en cualquier departamento por parte de la administración.

1.3. OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO

1.3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- Conocer el sistema de control interno implementado en el departamento de compras.
- Verificar que está llevando a cabo ese sistema de control interno.
- Estudiar y evaluar el control interno del departamento de compras.
- Conocer las deficiencias del sistema de control interno en el departamento de compras en la organización.
- Conocer las actividades administrativas del departamento de compras.

1.3.2. OBJETIVOS GENERALES

- Identificar la importancia del control interno del departamento de compras de la empresa FRAGMA S.A. DE C.V. con motivo de llevar a cabo una auditoría administrativa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se está presenciando un conjunto de transformaciones en las empresas debido al gran proceso que tienen en cuanto a tecnologías de la información, lo que obliga a que haya una gran demanda y exactitud de la información respecto al desempeño de las empresas, además, de existir otro factor irrevocable, el tiempo, el cual obliga a cambiar numerosas cosas en cualquier tipo de entidad económica.

Debido a todos los problemas administrativos que se han presentado con el avance del tiempo han surgido nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa, la cual es un examen detallado del proceso administrativo, es decir, es una nueva herramienta de control y evaluación para examinar integralmente una empresa con el propósito de descubrir áreas de oportunidades para mejorar su administración.

La auditoría administrativa es importante, ya que determina que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; así mismo proporciona a los directivos un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, es necesario precisar que un factor muy importante el momento de realizar la auditoría administrativa es el adecuado sistema de control interno que tenga y que se lleve a cabo como debe ser aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inútil, su aplicación debe ser comprobada para lograr la eficiencia y objetivos de la organización en este caso particular hablando del departamento de compras.

1.5. MÉTODO

1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para este proyecto se utilizará el método de investigación documental para recolectar información de cómo debe estar encaminado el objetivo del mismo, y para obtener una base del trabajo a realizar sobre cuestiones similares, así como algunos lineamientos y propuestas a seguir.

Como parte consecuente se hará una investigación de campo, que en conjunto con la investigación documental dará como resultado el objetivo del trabajo a realizar.

2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. ANTECEDENTES

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala “El padre de la administración Henry Fayol, mencionó en una entrevista (que le hiciera la *Cronícu Social France*) en 1925 que “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos” es decir, que la empresa se encuentre muy bien administrada.

“El doctor James Mckinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos los aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial...”

En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro “El análisis Factorial” -guía para estudios de economía industrial- elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., en 1959”

Y se llega al año 1961 cuando un ingeniero asesor en administración de nombre William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, más las suyas propias y conforma un libro denominado *The Management Audit* (La Auditoría Administrativa) que es editado en 1962 en los Estados Unidos de Norteamérica. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores de esta rama de especialización de la auditoría consideran como el nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captará por medio de un ordenado y riguroso proceso de evaluación, que incluye la medición de la calidad de las decisiones, denominado auditoría administrativa.

La obra de Leonard abarca un repaso a los elementos básicos de la administración por él vista (planeación, organización, coordinación, dirección y control); evaluación de los métodos y eficiencia administrativa y ejecutiva; conceptos fundamentales de la auditoría administrativa; preparación, iniciación,

recopilación, análisis, e interpretación de información; y preparación, presentación y seguimiento del informe de auditoría administrativa.

Es a partir de la obra de Leonard cuando la auditoría administrativa entra en un proceso de asimilación, aceptación y desarrollo primero en los Estados Unidos de Norteamérica, pasando a México durante la década de los 70's en la que instituciones, investigadores y practicantes de la auditoría han intervenido y coadyuvado en su evolución.

2.2. CONCEPTO

Joaquín Rodríguez Valencia

“Auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”

Juan Ramón Santillana González

Auditoría administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, aseguran el cumplimiento con las políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Carlos E. Anaya Sánchez

“Auditoría administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”

Del análisis hecho a lo que citan algunos autores de esta materia, se puede citar que la Auditoría administrativa es un examen completo y constructivo que se realiza acerca de la estructura orgánica de una empresa o entidad, y que nos brinda la oportunidad de ver lo que ha logrado y lo que espera lograr en un futuro, de acuerdo a sus métodos de operación, políticas y programas, y al adecuado cumplimiento de los mismos, así como también tener en cuenta la utilización y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para lograr sus objetivos y sus metas.

2.3. ¿EL POR QUÉ DE LA EXISTENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

La existencia de un área tan importante como es considerada actualmente la auditoria administrativa, se debe primeramente a que con el paso de los años todo va cambiando, 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 por una más extensa delegación de la autoridad 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 las auditorías de tiempos pasados. Ya no hay que cuidarse de una empresa únicamente de la competencia nacional sino también y con más tacto de la competencia transnacional ya que 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 se ha cambiado en cuanto 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 a largo plazo, y a la simplificación de funciones administrativas, aprovechando al personas que las desarrolla al máximo, 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 es considerado como cuidados y prudente, sin embargo, también deben aprovecharse 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 prepara a enfrentarse a responsabilidades mayores.

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

Muchos administradores y dueños de las organizaciones 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 de la empresa.

El éxito al conducir una empresa radica en 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 proceso administrativo, cuyos elementos son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Es muy conveniente mencionar y analizar los elementos de la administración, que constituyen la base sobre la que descansa la realización de la auditoría administrativa.

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

ORGANIZACIÓN: 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.

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

DIRECCIÓN: 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 pueden trabajar juntas.

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

Después de analizar estos elementos es necesario fundamentar la existencia de la auditoria administrativa el listar algunas principales circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente son:

- Estructura económica desequilibrada
- Información correcta
- Defectos de organización
- Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos

- Defectuosa planeación de la producción
- Supervisión inconveniente o incompetente
- 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.

2.4. OBJETIVOS 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 esto se refleja en la planeación de aquello que se va a hacer, en el cómo se va a hacer, y en el tiempo dedicado a cada tarea y a la determinación de quien 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 debe tener amplios conocimientos sobre el proceso administrativo, adelantos tecnológicos, coordinación de funciones, mercadotecnia y otros.

En una administración conocedora y actualizada es donde se encuentra la aplicación correcta los objetivos a que va dirigida la realización de la auditoría, cuyos propósitos primordiales son:

- El apreciar la organización, técnicas, y resultados administrativos para mejorarlos constructivamente en el presente y hacia el futuro.
- Proporcionar soluciones y recomendaciones adecuadas para resolver las irregularidades descubiertas y evitar que se vuelvan a presentar.
- Otorgar ayuda a la dirección para poder lograr una más eficaz administración.
- Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos.

- Es su objetivo también evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

2.5. 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 auditoria administrativa, y este interés por llevarla a cabo radica en la intención de esta al realizar un examen y valorizar los métodos desempeño en todas las áreas.

Durante el desarrollo de la auditoria 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 auditoria administrativa, vemos que existe una constante búsqueda y un gran interés por el mejoramiento de los métodos de operación y su desempeño; por la disminución 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 es uno de los puntos más importantes en la actualidad para toda empresa.

El auditor administrativo, al realizar su trabajo está capacitado para determinar las fallas en métodos y desempeños operacionales y deberá 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 puede llevársela 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 auditoria administrativa, podemos señalar que entre otras cosas la auditoria 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 el 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, así finalmente determinar si la empresa está operando con 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.

3. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. BASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para poder realizar una auditoria tipo administrativo, es necesario establecer los cimientos que constituirán las bases que sostendrán dicha auditoria, y estas bases son elementos que integran la empresa, los recursos materiales y humanos, la funcionabilidad de la empresa, así como la capacidad y niveles de jerarquía. Con estas bases se podrá realizar la labor de planeación la cual enfocara, hacia apreciación general de las operaciones administrativas.

Ahora veamos cada uno de los elementos que hemos mencionado:

3.1.1. LA EMPRESA

La podemos definir así: Es la unidad económica social en la cual existe una interrelación entre los recursos humanos y materiales para lograr una producción o servicio que satisfaga necesidades colectivas.

Es también físicamente el lugar donde se va a trabajar, y es realmente el objeto del trabajo a desarrollar para la auditoria 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 consiguiente deberá tener su propia fisonomía y personal capacitado a diversos niveles de jerarquía.

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

RECURSOS

Partiendo del análisis del primer elemento: La empresa, encontramos como parte integrante de ella a los 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

Llamarse recursos materiales a aquellos bienes que son tangibles, es decir, que se pueden ver y conocer apreciándolos como: Edificios, Terrenos, Maquinaria, Materias Primas 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 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 que aquí es donde se necesita de un recurso que podíamos designar como técnico y que es la auditoría administrativa, la cual deberá ver por la real y cabal utilización de recursos materiales, y humanos en beneficio del Negocio Institución o Empresa que se trate.

FUNCIONABILIDAD 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 más amplias y complejas, hasta tener que dividir dichas funciones en sub funciones y estas a su vez en actividades que llegan hasta la que requiere de una sola persona para ejecutarla.

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

De la separación de funciones se deriva la jerarquización que deberá 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 más baja sea su jerarquía disminuirá el ejercicio de su capacidad administrativa, pues serán otros los campos de actividad a los que deberá de avocarse.

De estos elementos que deberán de 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.

PLANEACIÓN

La cual se puede definir como un “conocimiento previo 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 considerada como encargada de fijar metas, y la planeación en sí como el establecimiento de procedimientos generales para la obtención de objetivos previstos. Y para llevarla a cabo se necesitará desarrollar:

- Cuestionarios Generales
- Comentarios y Sugerencias
- Hojas de análisis y Papelería

LA PLANEACION PUEDE SER DE VARIOS TIPOS

- General
- Procesal
- Funcional o Analítica

Por lo tanto la fase o etapa que llamaremos Planeación en el proceso administrativo y en relación a la auditoria administrativa está constituida con sus bases por lo que llamaremos examen de la planeación que está integrada por:

- Los Objetivos
- La Políticas
- La Reglas
- Los Procedimientos
- Los Programas
- Los Presupuestos

Muy someramente se señalaran a que se refieren cada de estas partes que integran la planeación como la primera etapa del proceso administrativo.

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

Respecto a los objetivos podemos decir que en muchas empresas consideran único y principal objetivo la obtención de utilidades, y este 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 de los acreedores y estos a los de personal o accionistas; por lo que habrá objetivos sociales, técnicos y personales.

Cada uno de los elementos o factores 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.

LAS POLITICAS

Han sido definidas por George R, Terry como “una norma de acción expresada en forma verbal escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente”

Las políticas son pues, el objetivo en acción y es un señalamiento genérico de algo que ha de realizarse, o una guía de pensamiento y acción de los subordinados, precisando los objetivos. Aquellas políticas que se siguen en una empresa deberán de servir para orientarla y encauzarla, normalmente son de tipo general y de observancia obligatoria, casi siempre son oportunas y perfectibles en todo tiempo; así mismo deberán establecerse las políticas con claridad y precisión en todos los niveles, sugiriendo los medios de acción necesarios para realizar los fines previstos sirviendo también para establecer la delegación de autoridad.

REGLAS

Son otro elemento más dentro del examen de Planeación

Las reglas así como las políticas son también normas, pero se diferencian de estas 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 indicación precisa de la manera en que se debe de hacer.

PROCEDIMIENTOS

A estos los definiremos 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 realizarse con apego directo a los objetivos y políticas prescritas, y estos 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:

- Mejorar las condiciones de trabajo
- Realizar economías razonables de esfuerzos humanos y de utilización de máquinas y materiales

- Mejoramiento y simplificación de procesos de fabricación y de trabajo en general al establecer procedimientos se deberá de cuidar que estos se fijen por escrito y gráficamente cuidando que no sean duplicados y que se revisen continuamente

PROGRAMAS

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

Los programas para su estudio se clasifican en:

- Generales o Divisionales
- Departamentales y Seccionales
- 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.

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.

ORGANIZACIÓN

Considerada como la segunda etapa del proceso administrativo, la cual es fundamental para fijar las bases del 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 en el ejercicio de una autoridad bien definida.

BASICAMENTE LA ORGANIZACIÓN ESTA INTEGRADA POR TRES ELEMENTOS

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

A todos estos puntos el auditor administrativo deberá de enfocarse al 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:

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

El auditor analizara todos estos principios enumerados y los integrará en su conjunto y en relación directa de la planeación 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 sub funciones y estas a su vez en actividades.

La organización debe de agrupar funciones de 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 autoridad, 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.

INTEGRACIÓN

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, es decir, para poder ejecutar la dirección es necesario reunir todos los elementos con los que contamos precisando la clasificación de ello y las partes que los relacionan entre sí para pasar del hecho a la acción, que es realmente el punto de partida hacia el aspecto dinámico dentro de un proceso administrativo, la integración.

DIRECCIÓN

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 bien la asuma está en contacto directo con sus subordinados para supervisar el trabajo que se desarrolla y para esto deberá de tratar que ellos no actúen forzadamente sino que en forma espontánea colabore pues un 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 proponiendo nuevas formas de motivaciones si no las hay actualmente. Para ello, tomará muy en cuenta el 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 DIRECCIÓN

Básicamente deberán de tomarse en cuenta los siguientes:

- La Impersonalidad del Mando.
- La jerarquización.
- La Coordinación de intereses.
- 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 esta, podrá, 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.

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 a cabo 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 la base 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 del Control se deberá de enfocar a:

- I. La Fase del Control.
- II. Los Campos del Control

La Fases del Control se Clasifican en:

- Existencia de lo establecido.
- Determinación de lo realizado mediante el Control.
- Realizar una comparación de los resultados de lo esperado y lo alcanzado.
- Aprobación de Resultados.
- 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 puntos pueden ser:

- Cantidad.
- Calidad.
- Costos.
- Medición del tiempo.

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

Todas estas funciones principales deberán de estar sujetas a controles efectivos y los campos empleados serán los mismos que puedan abarcarse y poner en práctica los principios generales del Control que son:

- Que se ejerza en los puntos que sean inaceptables de desviaciones a lo planeado.
- Que no se confundan las operaciones del Control con las funciones de éste.
- Que sean económicos en relación al costo que se les aplique.
- Que sean precisos y comprensibles para su ejercicio y aplicación.
- 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 ser un reflejo fiel de los planes elaborados para el logro o consecución de los objetivos que vayan de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa examinada.

Deberá de haber controles 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.

3.2. PROGRAMACIÓN DE AUDITORIA

3.2.1. 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 Auditoría Financieras llevará a cabo 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 ellos se debe elaborar una relación de puntos acerca de las condiciones actuales de la empresa, propósitos por los cuales se requiere realizar la Auditoría Administrativa, tiempo aproximado de su duración, facilidades que se tendrían en cuanto a 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.

3.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA

El programa específico para llevar a cabo las actividades medulares de la auditoría propiamente dicha, consiste en un documento guía, donde a partir del objetivo de la auditoría administrativa que siempre es el mejoramiento de la administración, del problema particular que el cliente quiera resolver, o de las pretensiones particulares del cliente en relación con la auditoría administrativa, se relacionan en forma secuencial las actividades específicas que el o los auditores habrán de llevar a cabo para la obtención de la información, análisis y evaluación, así como la emisión de las recomendaciones respectivas.

Conjuntamente con las actividades deberán señalarse también la o las personas (auxiliares, analistas, supervisores, especialistas, entre otros) que habrán de encargarse de llevar a cabo cada actividad, los empleados, los directivos de los distintos niveles (institucional; administrativo y operativo) así

como los obreros de la empresa que como informantes o colaboradores habrán de participar en dichas actividades.

También se señalará los lugares, departamentos u oficinas donde se llevarán a cabo las actividades de recolección de información, así como los momentos, horarios y fechas de inicio y terminación de todas y cada una de las distintas actividades de estas fases de la Auditoría Administrativa.

No deben faltar tampoco las fuentes de información documental, archivos físicos y electrónicos, y los medios o instrumentos técnicos, cuestionarios, entrevistas, observaciones, diagramas de flujo, listas de verificación, etc., que habrán de emplearse en cada fase de la auditoría.

Aunque los programas de Auditoría Administrativa que se implementan en distintas empresas deben tener muchos aspectos en común, si se plantean problemas específicos que desea resolver entonces habrá necesidad de diseñar un programa específico para cada empresa, de acuerdo con los problemas planteados y pretensiones del cliente.

El programa de la auditoría, además de ser un plan de trabajo, se constituye en un excelente instrumento de control para la verificación del desarrollo de las actividades realizadas, especialmente cuando el programa se traduce en algún instrumento visual tipo cuadro sinóptico.

El contar con un programa de trabajo es de gran ayuda, pero no debe perderse de vista que no existe programa perfecto, por tanto el auditor debe tener el criterio suficiente para atreverse a hacerle los cambios pertinentes si se presenta alguna circunstancia imprevista.

Las siguientes son algunas de las ventajas de contar con un programa de auditoría:

- El programa se constituye en una guía para el o los auditores.
- Se fijan específicamente las responsabilidades de cada auditor que interviene.
- Se cuenta con un instrumento flexible que puede ser moldeado de acuerdo con circunstancias imprevistas.
- Se constituyen en excelentes instrumentos de control que ayudan a determinar el logro alcanzado en cada uno de los estudios.
- Se constituyen en importantes y útiles antecedentes para la programación de las siguientes auditorías.
- Sirve como referencia para la elaboración del informe final.

Aunque el programa de auditoría suelen tener características estandarizadas en cuanto a su contenido, su diseño dependerá mucho de los gustos profesionales del auditor y su personalidad. Así, podemos decir que existen distintos tipos de programas de auditoría, a saber:

- Programa General. Es aquel que ha sido diseñado con pocos elementos de decisión es más bien panorámico y nos señala pocos detalles en cuanto a las actividades y la forma de llevarlas a cabo.
- Programa analítico. Es aquel que ha sido diseñado con lujo de detalles, en el que se señalan profusamente el qué, quien, dónde, cuándo, y por qué, de todas las actividades y sus medios.
- Programa tipo. El que ha sido diseñado anteriormente y se considera que tiene aplicación generalizada, por lo que puede utilizarse en diferentes momentos y con diferentes tipos de empresas.
- Programas por áreas. Son similares a las anteriores, pues fueron previamente diseñados, y se presupone que tienen una aplicación generalizada, sólo que fueron diseñados para aplicarse a una función específica de la empresa, como por ejemplo la función de compras, ventas, producción. Etc.

Algunas veces dependiendo de la magnitud de la tarea es conveniente el desarrollo de subprogramas para cada uno de los auditores auxiliares.

El hecho de formular un programa servirá para señalar el curso de acción a seguir, el personal que se va a ocupar, así como la tendencia a 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 objetivo general o principal.
- II. Establecimiento de objetivos 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 revisar, contendrá los elementos siguientes:

1. Datos generales de la empresa.
 - A. Características jurídicas.

- B. Métodos de operación.
 - C. Tipos de organización.
 - D. Funciones jerárquicas y funciones asignadas.
 - E. Organigramas, manuales y reglamentos existentes.
2. Objetivos generales de la Auditoría Administrativa.
 3. Áreas que se revisan.
 4. Tiempo aproximado de duración del trabajo.
 5. Fuentes de donde se obtendrá información.
 - A. Registros.
 - B. Archivos.
 - C. Papelería.
 - D. Entrevistas con personal.
 6. Personal que se necesitara.
 7. Funcionarios a quienes se informara de los resultados obtenidos.
 8. Aspectos generales de carácter técnico en la revisión.

Este último elemento es el principal desde el punto de vista administrativo, pues es aquel que abarca las fases 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 se presentan irregularidades o deficiencias.
6. Controles: Revisión de su eficacia.
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.

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 es a la que se prestara a especial importancia. Esto quedara a criterio del Auditor quien tomará en cuenta la situación presente de la empresa y de los medios que dispondrá para el trabajo.

3.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.

Una vez diseñado el programa de la Auditoría Administrativa, procedimientos a obtener los datos pertinentes, dicho en otras palabras procedemos a la contrastación de las hipótesis, que pudieron haber sido formuladas por el cliente durante los trabajos preliminares.

“La contrastación de la hipótesis es la actividad que mediante la observación, experimentación, documentación y/o la encuesta sistemática, comprueba (demuestra) adecuadamente si una hipótesis es falsa o verdadera. “

Un buen trabajo de Auditoría Administrativa tiene que basarse en datos, sólo así se puede llegar a tener la imagen correcta de la situación de la empresa, una definición precisa del problema y una propuesta bien fundamentada.

El tipo de datos que se recabarán dependerá mucho del área que se esté trabajando, de la definición que se le haya dado al problema y de los objetivos que se pretende lograr con la tarea.

En general, los datos nos permiten realizar el examen de algún proceso, de una relación entre factores o de las causas de algo, siempre con la mira de encontrar oportunidades de mejora.

Antes de empezar a recabar datos, debemos definir con mucha precisión qué clase de datos necesitamos. En las organizaciones suele haber sin número de datos, por lo que debemos tener cuidado de no excedernos en su adquisición, ni tampoco de quedarnos cortos.

En los datos debe incluirse aspectos como:

Su contenido: Es decir, a lo que debe referirse.

Cantidad: Cuantos datos serán necesarios sobre algo.

Exactitud: En algunos casos se refieren cifras globales, en otros no.

Periodo: A qué periodo se referirán.

Amplitud: Que aspectos deben abarcar los datos.

Organización y tabulación: La cual se hará con base en el uso que se les dará.

FUENTES DE LA INFORMACIÓN

En cuanto a las fuentes, éstas pueden ser internas, pertenecientes a la organización, o externas, ajenas a la organización. En cuanto al tipo de la fuente, esta puede ser:

- De registros: Son datos almacenados en forma escrita, grabada o firmada; se incluyen documentos escritos, películas, microfilmes, cintas, discos, etc. En estos casos la información se obtiene consultando y estudiando los registros.
- De acontecimientos y situaciones: Son acciones y circunstancias observables. La información se obtiene observando y registrando los aspectos que nos interesan de dichas acciones y circunstancias.
- De recuerdos. Son todos los datos e información que guardan las personas de la organización en su memoria. La información se obtiene por medio de entrevistas con las personas.

El auditor conjuntamente con el cliente, determinará las fuentes que son susceptibles de ser usadas. Buscar la información de la fuente más fácil y directa posible, siempre será la mejor manera de actuar. En cuanto a los registros, debemos tener cuidado de que efectivamente reflejen la realidad, por lo que el auditor deberá verificar la validez de los mismos antes de usarlos.

INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS

LA CONTRASTACION POR OBSERVACION

Con la observación se obtendrá información que no se encuentra registrada en ningún tipo de documento, o cuando queremos corroborar información obtenida por otro medio. El auditor utiliza sus sentidos perceptivos sobre lo que observa y después da sus sugerencias. Aspectos como disposición de las instalaciones, procedimientos en las operaciones, métodos de trabajo, ritmo en el trabajo, condiciones ambientales, actitudes y comportamientos, etc., suelen ser observados.

En la observación el auditor debe tener cuidado de no influir con su observación en el comportamiento de la persona observada, por lo que deberá avisarle y explicarle de antemano de que se trata y cuál es el objeto de la observación. Si se da una situación anormal, no debe continuarse con la observación, hasta que las cosas se normalicen.

Cuando el objeto de estudio son las relaciones que se dan entre las personas, puede recurrir a estudios socio métricos y observar aspectos como: experiencia del sujeto, creencias, confianza en sí mismo, habilidades y

debilidades en su trabajo, preferencias y aversiones, intereses, personas a las que respeta y no, sociabilidad, colaboración, estilo, liderazgo, creatividad, innovación, etc.

En todo el proceso de Auditoría Administrativa, el auditor requiere rigurosidad y objetividad, pero es quizá en esta técnica donde se requiere de mayor esfuerzo, para no permitir que nuestros valores subjetivos influyan en la observación.

La técnica de la observación consiste en:

- I. Definición del objeto de observación.
- II. Diseño de las hojas de codificación.
- III. Anotación de los eventos que lo representan.
- IV. Análisis crítico de los resultados.
- V. Conclusiones.

LAS CONTRASTACIONES POR ENCUESTA

EL CUESTIONARIO

El cuestionario generalmente se utiliza para la consecución de datos simples, que pueden ser fácilmente tratados estadísticamente, y que se obtienen de un gran número o de un pequeño número de personas que se encuentran geográficamente dispersas.

El cuestionario puede ser entregado al encuestado para que lo responda, o puede ser llenado por el auditor con las respuestas de las personas. Como en todos los casos, hay que explicar al encuestado el porqué de la encuesta, quien la diseñó y como se utilizarán sus resultados.

Para la redacción del cuestionario, el auditor deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Definir el objetivo del cuestionario.
- Decidir qué información desea, como la usará y como se organizarán y analizarán las respuestas.
- Diseñar preguntas claras, sencillas, directas y en el nivel encuestado.
- Usar preferentemente preguntas de respuesta cerrada o de opción múltiple.
- Las preguntas nunca deben inducir la respuesta.
- Evitar el uso de palabras que permitan interpretación subjetiva.

- Dar un orden lógico a las preguntas.
- Hacer un buen diseño del formato del cuestionario, para que invite a su resolución.
- Siempre será recomendable probar el cuestionario, antes de la aplicación general.
- En cuanto a su aplicación
 - I. Si se usa una muestra de la población, buscar que esta sea representativa.
 - II. Concientizar al encuestado sobre la importancia de sus respuestas.

La técnica del cuestionario consiste en:

- Definición del objetivo del cuestionario.
- Diseño y prueba del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Tabulación de datos.
- Conclusiones.

LA ENTREVISTA

La entrevista, al igual que la observación, permite ahondar más en la realidad, obtener además una respuesta, opinión sobre los hechos, ya que las preguntas se complementan y apoyan unas con otras, y puede esperarse que algunas respuestas confirmen, corrijan o inclusive contradigan a otras.

También suele darse la derivación de la respuesta a otros temas que no se hubiesen considerado y que resultan interesantes.

Las mismas respuestas pueden sugerir nuevas preguntas, lo que hace que el instrumento sea flexible.

El auditor debe estar atento a las referencias, observaciones, digresiones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos del entrevistado, pues esto puede ofrecerle mucha información, si sabe interpretarla correctamente.

En la planeación de la entrevista, el auditor deberá determinar lo siguiente:

- a. Qué datos. Dependiendo de los datos que requiera, buscará a la persona idónea que lo posea.
- b. Quien debe ser entrevistado. Preferentemente las personas que se ocupan de las actividades estudiadas.

- c. Cuando debe hacerse. Si son varias las entrevistas que se harán, deberán buscarse un orden lógico en la aplicación de estas.
- d. Donde debe efectuarse. Lo mejor es hacerla en el lugar habitual del entrevistado, siempre y cuando sea cómodo y no haya distractores.
- e. Como debe efectuarse. Antes de la entrevista, el auditor debe hacer una lista de preguntas que lo lleven a la información que necesita informara de antemano al entrevistado el objeto de la misma; se enterara de las funciones y personalidad del entrevistado; buscara el lugar con la atmosfera adecuada para la entrevista. Durante la entrevista, establecerá el rapport necesario, solicitará al entrevistado su ayuda para la resolución del problema, pedirá su autorización para tomar notas, estimulará y guiará la entrevista, no deberá interrumpir al entrevistado, no criticará, buscara que el entrevistado proponga opciones de mejoramiento, preparará el cierre de la entrevista con alguna frase indicativa, al final resumirá los puntos anotados y dejará abierta la posibilidad de otra entrevista.

Después de la entrevista, leerá las notas, corroborará in situ, si es necesario, transcribirá la información en los papeles de trabajo de la tarea, y enviará, si lo considera prudente, un resumen de la entrevista al entrevistado, para obtener su conformidad.

El rapport se establece teniendo la actitud adecuada, siendo cortés, manifestando interés, llevando una autentica conversación, asegurando confidencialidad cuando sea necesario. Se rompe el rapport con actitudes sarcásticas o de burla, con distractores como el teléfono, haciendo un “interrogatorio” (en lugar de una entrevista), planteando preguntas tramposas, etc.

En cuanto a su diseño, la entrevista puede ser estructurada, cuando tiene preguntas muy específicas que hacer, o no estructurada, cuando tiene temas que tratar en lugar de preguntas muy específicas.

LA CONTRASTACION POR DOCUMENTACION

La investigación documental es una herramienta muy utilizada en la Auditoría Administrativa, consiste en obtener información que se encuentra comprendida en toda clase de documentos escritos, grabados o filmados, como pueden ser informes, manuales, registros, reportes, etc.

Las fuentes naturales de los documentos dentro de una empresa son los archivos, ya sean manuales o electrónicos.

Una característica limitativa de la investigación documental es que el auditor no define ni el tipo ni la forma de la información que habrán de contener los documentos, por tanto no siempre concuerdan con los propósitos de la auditoría, cosa que no sucede con los otros tipos de instrumentos vistos. Sin embargo, tiene la ventaja de permitirnos analizar datos de tiempos y lugares remotos.

La técnica consiste en:

1. Definición del objetivo de la investigación.
2. Recolección de la información (tomando en cuenta la calidad, cantidad y confiabilidad de la misma).
3. Análisis y clasificación de la información.
4. Conclusiones.

3.3.1. ANALISIS DE LA INFORMACION

Dependiendo del tipo de investigación que se haya hecho, es probable que haya necesidad de hacer clasificación de datos, con la finalidad de trabajarlos estadísticamente. Algunos de los datos que se obtienen en la Auditoría Administrativa tienen el carácter de cualitativos. El método científico proporciona técnicas como la codificación, para traducir tales datos a una forma susceptible de análisis más riguroso.

La evaluación estadística, consistente en el sometimiento de los datos capturados a un programa estadístico, es la herramienta a la que se puede acudir.

La clasificación de los datos puede hacerse teniendo como punto de partida diversos factores; de hecho la clasificación cuando el auditor estableció los criterios para organizarlos y tabularlos. Sin embargo, estos criterios pudieron haber cambiado durante el transcurso de la investigación.

Algunos de los criterios que pudieran ser utilizados son:

- Por periodo. Por ejemplo, cuando los datos se clasifican por mes, con lo que pueden apreciarse tendencias, tasas de variación, cambios aleatorios, etc.
- Por responsabilidades. Por ejemplo, los tres niveles de gerencia les básico, pudiendo detectar que ciertas actividades no corresponden al nivel en que se encuentran.
- Por estructura. Por ejemplo, las diferentes funciones básicas de la empresa, detectando número de empleados, inversión en instalaciones, etc.

- Por factores influyentes. Por ejemplo, detectando los factores principales que influyen para que se den los accidentes en la fábrica.

ANALISIS DE PROBLEMAS.

En cuanto al análisis de problemas, que también es una herramienta de la Auditoría Administrativa, debemos entenderlo como la separación de los componentes de un problema o cuestión, de manera que lleguemos a conocer su naturaleza, características, causas de su funcionamiento, relaciones con los demás componentes, entendiendo sus interdependencias e interacciones con cada uno de ellos, con el todo y el contexto.

En otras palabras, entenderlo para poder modificarlo, buscando con esto un mejoramiento.

El proceso para llevar a cabo un análisis de este tipo sería el siguiente:

- Conocer el problema o situación que se analiza.
- Describir el problema o situación que se analiza.
- Descomponerlo en sus elementos con el fin de conocer todos los detalles.
- Comprender y examinar críticamente cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerados individualmente y en conjunto, así como su relación con el medio.
- Formular un diagnóstico de la situación.

Los análisis pueden ser de muy diversa índole, puede hacerse análisis estadístico, organizacional, factorial de contenido, etc. Lo importante en muchas ocasiones es determinar si existe una relación específica entre ciertos factores y algunos hechos.

En otros casos se busca analizar las causas. Este tipo de análisis es fundamental para poder proponer alguna mejora. Si conocemos las causas de algún problema o situación podremos hacer cambios para modificar los efectos.

El uso de técnicas gráficas, como los diagramas de flujo, organigramas, sociogramas, diagramas de distribución, etc. Es muy útil, pues dichas técnicas permiten visualizar lo que estamos analizando.

Otra técnica de análisis muy útil es la aplicación de las seis preguntas clave: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, y ¿por qué?, las cuales conjugadas y ampliadas nos darían el siguiente cuadro e preguntas, sumamente útiles:

- ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Es necesario hacerlo?
- ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace así? ¿Es necesario que se haga así?
- ¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace en ese momento? ¿Es necesario hacerlo en ese momento?
- ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace ahí? ¿Es necesario que se haga ahí?
- ¿Quién(es) lo hace(n)? ¿Por qué lo hace(n) esa(s) persona(s)? ¿Es necesario que lo haga(n) ella(s)?

Es importante tener en cuenta que en sistemas complejos, como son las empresas, los problemas o situaciones no siempre están ligadas a una sola causa, sino que en muchas ocasiones se dan causas concatenadas, por lo que el auditor deberá preocuparse por buscar las más profundas.

LA COMPARACION

La comparación es otra herramienta para llegar a conclusiones en la Auditoría Administrativa, por lo que suele utilizarse no sólo en esta frase, sino también en el estudio previo. El auditor deberá comparar la información que tiene contra lo que señala la teoría administrativa, la normatividad de la empresa y el estado del arte en cuanto a las funciones de la empresa.

Sin embargo, no hay análisis útil si no se llega a la síntesis, afortunadamente el proceso en muchas ocasiones en casi automático; al momento que estamos analizando, estamos también llegando a alguna conclusión, que no es otra cosa que la síntesis. Hay momentos en que se descubren relaciones entre factores, tendencias en los hechos, causas fundamentales de algunas situaciones, así como causas marginales; es el momento de identificar los cambios que hay que hacer para lograr alguna mejora en un proceso o en toda la organización.

Desafortunadamente la capacidad de síntesis es un talento escaso, pero es el paso fundamental para poder llegar a la siguiente fase de la Auditoría Administrativa.

Este importante documento es, a los ojos del cliente, lo que él recibe a cambio de los honorarios pagados al auditor. En él suele reflejarse la calidad y efectividad con que se llevó a cabo el trabajo de la auditoría, por lo que el

auditor, deberá poner especial esmero en su elaboración, cuidando tanto los aspectos de forma, como de contenido y oportunidad.

Antes de entrar a analizar las partes del informe, mencionaremos algunas consideraciones de índole general que deben tenerse presentes en cuanto a su elaboración:

- Debe presentar los hechos en orden de importancia, mencionando siempre al principio, lo más importante, y lo secundario o complementario después.
- Tener presente quiénes serán los que leerán el informe, para redactarlo de acuerdo a su nivel de preparación.
- Recordar que se hará una presentación oral del informe, por lo que en el escrito no habrá necesidad de entrar en detalles que pueden ser expuestos verbalmente.
- El informe no debe ser demasiado largo, ni escrito en forma tediosa, sino por el contrario, su formato deberá motivar su lectura.
- Tener perfectamente claro el asunto que se está tratando, de otra manera podría caerse en enredos.
- Deben preverse los intereses e inclinaciones del cliente para redactar el informe en ese sentido.
- Estar seguros de poseer pruebas de todo lo que se ha presentado en el informe.
- En cuanto a la forma del informe, es recomendable utilizar títulos y subtítulos, o una numeración referenciada, de manera que quede clara la relación de los distintos puntos del contenido.
- Tanto las deficiencias encontradas, como las recomendaciones propuestas, deberán presentarse en forma concisa pero notoria.
- Evitar el uso de tecnicismos, especialmente cuando se sabe que el cliente no los domina.
- El informe debe presentarse oportunamente, la entrega a des tiempo, podría provocar un rechazo a las propuestas.
- El borrador del informe deberá ser discutido con los dirigentes que se verán involucrados en los cambios.
- El informe debe referir preponderantemente las excepciones, y no lo que se considera normal.
- Un buen informe deberá estar siempre apoyado con los anexos necesarios, que permitan aclarar el contenido del mismo, en la medida de la necesidad del lector.
- Debe tener presente que la mejor herramienta para la elaboración del informe es un procesador de textos, que proporcionar total flexibilidad para insertar, modificar o quitar contenido.

Hemos dicho anteriormente que el marco teórico de referencia de la Auditoría Administrativa es la teoría administrativa, y dentro de ésta, especialmente la teoría del proceso administrativo; la mejor manera de presentar el informe será también teniendo como marco de referencia este proceso. Ya sea que se haya aplicado la auditoría a un simple método, a una función, a un departamento o a toda la empresa, el enfoque o marco referencial que debe tener nuestro informe es el del proceso administrativo.

3.3.2. EL INFORME

En cuanto al informe no se ha desarrollado un formato único de carácter universal para la Auditoría Administrativa.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, el contenido del informe debe estar íntimamente relacionado con el propósito de la Auditoría Administrativa, que siempre será el mejoramiento de la administración de una organización, por tanto, su evaluación se circunscribe al proceso administrativo, y el informe debe seguir este enfoque.

Independientemente de la portada y el índice, esenciales en todo trabajo, las partes que debe contener el informe son las siguientes:

INTRODUCCIÓN

En la introducción, deberán mencionarse aspectos como el propósito de la auditoría, que como ya se dijo, siempre será el mejoramiento de la administración; el objetivo, que siempre será la administración o proceso administrativo, y los elementos o áreas específicas sobre las que se llevó a cabo la auditoría, las cuales pueden ser muy variadas y de complejidad diversa, pudiendo ir desde un elemento de planeación, como un procedimiento; un elemento de organización, como la descripción de un puesto; un elemento de dirección, como la comunicación de las ordenes, un elemento de control, como la medición de algún resultado; hasta la evaluación del sistema administrativo global de la empresa.

También pueden mencionarse, en forma general y si el trabajo lo amerita, la metodología y herramientas empleadas, los problemas de índole operativa encontrados durante la auditoría, etc.

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Si por la amplitud de la auditoría, ésta ameritó un diagnostico administrativo previo, entonces el informe deberá contener dichos resultados.

Estos resultados hablarán en términos generales sobre las deficiencias y/o aciertos encontrados en la administración general del departamento, división o empresa. Una vez planteado esto, se harán las recomendaciones pertinentes al respecto, también en términos generales.

Ejemplo de los asuntos tratados en este informe serían los siguientes:

- Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la planeación.
- Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la organización.
- Las deficiencias y/o aciertos encontrados en la dirección.
- Las deficiencias y/o aciertos encontrados en el control.

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Del estudio profundo de la administración del área investigada, sea ésta un simple método o todo el sistema administrativo de la empresa, se presentan los resultados y recomendaciones específicas para corregir las desviaciones y/o deficiencias encontradas en ella.

Ejemplos de algunos aspectos referidos en las recomendaciones serían los siguientes:

- Los pasos que deben seguirse en un nuevo procedimiento.
- La nueva técnica que va a usarse en un método de trabajo.
- La orientación que deben tener ciertas políticas.
- La relación de autoridad que debe darse entre dos departamentos.
- Las nuevas funciones que debe desempeñar una sucursal.
- Los nuevos puestos que deberán crearse en una sección determinada.
- El sistema de comunicación que deberá ser usado por los ejecutivos.

El sistema de incentivos que se implementará entre los obreros. El tipo de liderazgo que se recomienda para la gerencia del piso. El nuevo formato que permitirá recabar información. La nueva unidad de seguridad que funcionará en la planta. La herramienta estadística que se usará en el control de calidad.

Como puede percibirse, todos estos asuntos quedan circunscritos en alguna fase del proceso administrativo, que siempre será nuestro marco referencial.

RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES.

Con el objeto de darle más flexibilidad, y hacer más práctico el informe, proponemos que se incluya una sección que reúna en forma exclusiva las recomendaciones planteadas en la o las secciones anteriores. Estas recomendaciones deberán estar perfectamente correlacionadas con las páginas de los dos apartados anteriores, en donde se encuentran los antecedentes, con la finalidad de que pueda ampliarse la información regresando a las secciones anteriores si así lo desea el lector.

ANEXOS

Los anexos son muy importantes porque vienen a apoyar la información vertida en las secciones anteriores. Este apoyo se da en forma de explicaciones ampliadas, gráficas representativas, descripciones detalladas, tipos de instrumentos empleados, listado de personas participantes, glosario de términos, etc.

No consideramos necesario ni prudente anexar los instrumentos específicos que fueron utilizados, ya que estos son propiedad intelectual del auditor.

PRESENTACIÓN DEL INFORME.

En cuanto a la presentación del informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Planear de antemano la forma como se llevará a cabo la reunión donde se presentará el informe.
- Contar con todos los materiales que se utilizarán: copias del informe para todos los participantes, acetatos, diapositivas, rotafolio, etc.
- Convocar a los directivos que se verán involucrados en la implementación de las recomendaciones.
- Apartar y preparar con tiempo el lugar de la reunión.
- Avisar con suficiente anticipación sobre el día y la hora de la junta; recordar un día antes.
- Respetar la puntualidad para iniciar y terminar la reunión.
- Si la complejidad de la reunión lo amerita, entregar el orden del día que guíe los trabajos.

- Otorgar total libertad para que los asistentes participen cuando lo crean conveniente.
- Tratar que la junta resulte productiva, pues es parte de la buena imagen que el auditor debe proyectar.
- Si hay necesidad de una segunda reunión, convocar en ese mismo momento para la siguiente, fijando fecha, lugar y hora.
- Como conductores de la reunión de trabajo, debemos ser: pacientes, con deficiencias encontradas; diplomáticos, en la negociación de nuestras propuestas.

3.3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Trabajados todos los datos, y como se dijo anteriormente, en forma casi simultánea, el auditor empieza a llegar a conclusiones, las cuales tendrán que convertirse en recomendaciones.

La evaluación de la información obtenida para llegar a conclusiones y recomendaciones constituye el meollo del trabajo de la Auditoría Administrativa; es en este momento cuando el auditor pone en juego toda su capacidad, conocimientos y experiencia para llegar a hacer las recomendaciones pertinentes que repercutirán en un mejoramiento de la administración de la empresa.

La recomendación es la culminación del trabajo del auditor, y aunque posteriormente venga la implementación, ésta a menos de que se haya convenido de otra manera, probablemente no esté en manos del auditor, sino del mismo cliente.

Respecto de las conclusiones de una investigación, Dieterich⁹ nos dice “Las conclusiones de una investigación se refieren a las inferencias (juicios) sobre la falsedad o veracidad de la hipótesis utilizadas; tales inferencias se realizan con base en los datos obtenidos durante la contrastación de la hipótesis”

Muchos son los factores que el auditor deberá poner en juego para producir una buena recomendación, así por ejemplo, un buen entendimiento del problema, un análisis objetivo y riguroso, criterio juicioso, imaginación, creatividad, etc., son los elementos necesarios para llegar a ella.

En el desarrollo de las recomendaciones, el auditor podrá guiarse por los siguientes aspectos:

- Utilidad que reporta al cliente. Ésta debe ser real y efectiva.
- Sujeción a los objetivos y políticas generales del cliente (a menos que hayan sido éstos los renglones sobre los que se buscaba un cambio).
- Requerimientos del cliente. Las recomendaciones deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- Recursos disponibles. Las recomendaciones deberán ser acordes con las posibilidades de recursos del cliente.
- Costo de ejecución. La proporción costo-beneficio de las recomendaciones deberá ser positiva.
- Riesgos probables. El auditor deberá considerar los riesgos probables de sus propuestas, para tratar de reducirlas al mínimo.
- Tiempos de realización. Las recomendaciones deberán obtener resultados en un tiempo razonable.
- Desarrollo de la empresa. Las recomendaciones deberán tener una proyección a futuro de la empresa.
- Condiciones legales. Las recomendaciones deberán ajustarse a las leyes y reglamentos gubernamentales.

También será conveniente que el auditor se plantee algunos cuestionamientos, antes y durante la elaboración de las propuestas, lo que le permitirá aclarar tanto a él como al cliente cuales serían las repercusiones y características de los cambios a proponer.

Así por ejemplo:

- ¿Qué deberán lograr las recomendaciones?
- ¿Cuáles serán las diferencias entre lo actual y lo propuesto?
- ¿Serán duraderos los efectos de las propuestas?
- ¿Qué dificultades pueden preverse de las recomendaciones?
- ¿Quiénes serán afectados con las propuestas?
- ¿Cuál es el mejor momento para poner en práctica las recomendaciones?

En algunas ocasiones el auditor estará en posibilidad de plantear varias alternativas de solución a un problema, por lo que deberá evaluarlas para proponer lo mejor, o presentarlas al cliente para que éste decida. Sin embargo, la mayoría de las veces el cliente desea conocer cuál es la elección del auditor.

También se podría dar el caso de que se tengan que comparar, evaluándolas, la situación actual y la propuesta.

Para esto, y durante el análisis de los datos y la elaboración de las probables soluciones, el auditor continúa recabando datos, opiniones y sugerencias, con los que tabula el costo-beneficio y así evalúa y selecciona la alternativa.

La técnica de evaluación que utilice deberá considerar el carácter y complejidad del caso, pudiendo ir desde un análisis de rentabilidad, hasta un análisis de decisiones, pasando por un análisis del rendimiento de la inversión, una técnica de programación lineal o cualquier otra técnica.

En fin, el auditor deberá estar consciente de que al emitir una recomendación adquiere una responsabilidad social, pues ésta podrá repercutir de manera importante en la empresa y en quienes participan en ella.

Es recomendable que antes de definir las recomendaciones, se hable con los encargados de las actividades que se detectaron como anómalas, pues sus apreciaciones, aclaraciones y sugerencias siempre serán valiosas.

4. CONTROL INTERNO

4.1. OBJETIVOS

DEFINICIÓN

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores la administración y otro personal de una entidad diseñado para proporcionar seguridad razonable para conseguir los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Se dice que el control interno es un proceso porque es un medio para llegar a un fin, cabe mencionar que proporciona seguridad razonable no una seguridad absoluta, está íntimamente relacionado a la consecución de objetivos.

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los Activos están debidamente protegidos, que los registros contables y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la Administración. “

Tomando en cuenta que el Control Interno busca contribuir en la seguridad y protección de los bienes de la empresa, en la obtención de información correcta y oportuna en la promoción de la eficiencia de la operación y en la dirección adecuada de la empresa, se puede establecer que su principal prioridad es la ayuda que proporciona al buen funcionamiento de la Institución y a la salvaguarda de su patrimonio. Sin embargo, hace falta una información adecuada para comprobar si se satisfacen esas prioridades.

Además el control interno también sirve para evaluar el desarrollo correcto de las actividades de las empresas, así como la aceptación y cumplimiento adecuados de las normas y políticas que regulan sus actividades.

Con base en lo anterior, se pueden establecer los siguientes puntos como los objetivos fundamentales del control interno:

- Establecer la seguridad y protección de los activos de la empresa.
- Promover la confiabilidad, oportunidad y veracidad de los registros contables, así como la emisión de la información financiera de la empresa.
- Incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las operaciones de las actividades de la empresa.

- Implementar los métodos, técnicas y procedimientos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades, tareas y funciones de la empresa.

Por lo tanto los objetivos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas sobre las bases más seguras.

Como ya se mencionó el control interno es sólo un medio, que ayuda a que en general se cumplan los objetivos y metas de la organización de la manera más eficiente posible, de tal manera que también éste coadyuve a que se tenga información oportuna y confiable que propicie una adecuada toma de decisiones.

4.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

El control interno consta de cinco elementos o componentes interrelacionados, que se derivan muy particularmente de la forma en cómo se maneja y están integrados los procesos administrativos.

Se considera que el control interno no es un proceso secuencial, en dónde alguno de los componentes afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, en el cual más de un elemento influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Por lo tanto, el control interno difiere en cada empresa de acuerdo a las características de la misma.

Los elementos son:

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión y seguimiento.

a) Ambiente de control.

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencia la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es el principal elemento sobre el que sustenta o actúan los otros cuatro elementos y es indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Dentro del ambiente de control se pueden observar los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos. Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
Es muy importante que se tome en cuenta la forma cómo son comunicados y fortalecidos dichos valores éticos y de conducta; así como también la participación de la alta administración, ya que es clave que su presencia dominante fije pautas a través del ejemplo.
- Competencia. Es el conocimiento y habilidades necesarias para realizar las tareas que definen el trabajo de cada individuo.
- Junta Directiva. Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría. Estos órganos son los que están a cargo de la entidad e influyen de manera importante el ambiente de control ya que fijan los criterios que perfilan éste, y es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las decisiones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.
- Filosofía administrativa y estilo de operación. Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y los principios y criterios contables, entre otros.
- Estructura organizacional. La estructura organizacional de una entidad provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad.
- Asignación de autoridad y responsabilidad. Este factor incluye la manera como se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera como se establecen las jerarquías de relación y autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. Se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción,

compensación, y acciones remediales. Las políticas de entrenamiento que comunican los roles y las responsabilidades prospectivos que ilustran los niveles esperados y comportamiento.

b) Evaluación de Riesgos.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. También se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno como los que influyen en el interior de la misma.

Los riesgos pueden surgir o cambiar a causa de circunstancias tales como:

- Cambios en el entorno de la operación. Estos pueden derivar cambios en presiones importantes y en riesgos significativamente diferentes.
- Personal nuevo. Puede tener un entendimiento diferente con relación al control interno.
- Sistemas de información nuevos o modernizados. Los cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relacionado con el control interno.
- Crecimiento rápido. La expansión importante y rápida de las operaciones puede forzar los controles e incrementar el riesgo de una ruptura de los controles.
- Nueva tecnología. La incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información puede cambiar el riesgo asociado con el control interno.
- Modelos de negocio, productos o actividades nuevas. El ingresar en áreas de negocio o en transacciones en las cuales la entidad tiene poca experiencia puede introducir nuevos riesgos con el control interno.
- Reestructura corporativa. Puede estar acompañada por reducciones en el personal y por cambios en la supervisión y en la segregación de obligaciones lo cual puede cambiar el riesgo relacionado con el control interno.
- Operaciones extranjeras expandidas. Conlleva riesgos nuevos y únicos que pueden afectar el control interno, por ejemplo, riesgos adicionales o modificados que surgen de las transacciones en moneda extranjera.

c) Actividades de control

Son aquellas que realizan la gerencia y además personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o directivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Por mencionar algunos ejemplos de estas actividades son: La aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

d) Sistemas de Información y Comunicación.

Un sistema de información consta de infraestructura, software, gente, procedimientos y datos. Y muchos sistemas de información hacen uso de la tecnología de la información.

Estos sistemas están determinados en toda la entidad y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y de aplicación sobre los sistemas de información.

Controles Generales: Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, incluyen el control sobre el centro de procesamiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

Controles de Aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la intención de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para nuestra época.

Un sistema de información comprende métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas, suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las transacciones para efecto de la presentación de informes financieros.
- Mide el valor de las transacciones de una manera que permite registrar su propio valor monetario en los estados financieros.
- Determina el periodo en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro de las mismas en el periodo contable apropiado.
- Presenta adecuadamente en los estados financieros las transacciones y revelaciones relacionadas.

La comunicación provee un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno sobre la presentación de informes financieros. Incluye la extensión en la cual el personal entiende como sus actividades en el sistema de información para la presentación de informes financieros se relaciona con el trabajo de otros y los medios que se utilizan para informar excepciones a un nivel más alto apropiado al interior de la entidad.

e) Supervisión y Monitoreo.

La supervisión y el seguimiento de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. La supervisión y el seguimiento de los controles se logran mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o una combinación de las dos.

Las actividades de supervisión y monitoreo en tiempo real se construyen en las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen la administración regular y las actividades de supervisión. Los administradores de ventas, compras y producción a niveles de división y corporativo se encuentran frente a las operaciones y puedan cuestionar los informes que difieren significativamente de su conocimiento sobre las operaciones.

Los auditores internos o el personal que desempeña funciones similares contribuyen a la supervisión y seguimiento de los controles de una entidad mediante evaluaciones separadas. Regularmente proveen información sobre el funcionamiento del control interno, prestando considerable atención a la evaluación del diseño y a la operación del control interno. Comunican información sobre fortalezas y debilidades y ofrecen recomendaciones para mejorar el control interno.

Las actividades encaminadas a la supervisión y seguimiento pueden incluir el uso de información proveniente de comunicaciones recibidas de partes externas.

4.3. REVISION DEL CONTROL INTERNO.

La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.

- La revisión del sistema es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y a los procedimientos establecidos, con el objeto de que sirva como base para las pruebas de cumplimiento y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objetivo se obtiene normalmente a través de entrevistas con el personal apropiado del cliente y mediante el estudio de documentos tales como manuales de procedimientos, instrucciones al personal, etc.
- La información relativa al sistema será documentada en forma de cuestionarios, resúmenes de procedimientos, flujo gramas o cualquier otra forma de descripción de un circuito administrativo y adaptándose a las circunstancias o preferencias del auditor.
- Con objeto de verificar la información obtenida, a veces se adopta el procedimiento de seguir el ciclo completo de uno o varias transacciones o a través del sistema.

Esta práctica, además de ser útil para el propósito indicado, permite que las partidas seleccionadas puedan ser consideradas como parte de las pruebas de cumplimiento.

El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por:

- a) Cuestionario.
- b) Diagrama de flujo.

4.3.1. CUESTIONARIO SOBRE EL CONTROL INTERNO

Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría.

Debe realizarse por áreas y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes.

En diferentes capítulos del trabajo por áreas, y a modo de ejemplo, hemos puesto algunos cuestionarios.

4.3.2. REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA

La representación gráfica nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo nos indican posibles mejoras del sistema.

Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que interviene.

Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz.

La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es: los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, etc. La naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc. La división de funciones entre los departamentos, la secuencia de las operaciones, el destino de cada uno de los documentos (y sus copias). La identificación de las funciones de custodia que conforman al aprovisionamiento de una empresa de carácter comercial.

Pruebas de cumplimiento.

Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría.

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

- Existencia: el control existe.
- Efectividad: el control está funcionando con eficiencia.
- Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría.

Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión.

Los auditores independientes podrán realizar las pruebas de cumplimiento durante el periodo preliminar.

Cuándo éste sea el caso, la aplicación de tales pruebas como a todo el periodo restante puede ser no necesaria, dependiendo fundamentalmente del resultado de estas pruebas en el periodo preliminar así como de la evidencia del cumplimiento, dentro del periodo restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por el auditor independiente.

La determinación de la extensión de las pruebas de cumplimiento se realizará sobre bases estadísticas o sobre bases subjetivas. El muestreo estadístico es, en principio, el medio idóneo para expresar en términos cuantitativos el juicio del auditor respecto a la razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando el resultado.

Cuando se utilicen bases subjetivas se deberá dejar constancia en los papeles de trabajo de las razones que han conducido a tal elección, justificando los criterios y bases de selección.

4.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Realizados los cuestionarios y representado gráficamente el sistema de acuerdo con los procedimientos vistos, hemos de conjugar ambos a fin de realizar un análisis e identificar los puntos fuertes y débiles del sistema.

En esa labor de identificación, influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y débiles de su control interno.

La conjugación de ambas nos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la empresa, y será preciso determinar si los errores tienen una repercusión directa en los estados financieros, o si los puntos fuertes del control eliminarían el error.

Una función de control interno, desde el punto de vista del auditor independiente, es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así como la fiabilidad e integridad de los registros contables.

La revisión del control interno ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría apropiados para formular una opinión sobre las cuentas anuales.

El planteamiento conceptualmente lógico de la evaluación que hace el auditor del control interno, consiste en aplicar a cada tipo de significado de transacciones y a los respectivos activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

- 1) Considerar los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- 2) Determinar los procedimientos de control interno contable que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- 3) Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
- 4) Evaluar cualquier deficiencia, es decir, cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar:
 - a) La naturaleza, momento de ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar, y

b) Las sugerencias a hacer al cliente.

En la aplicación práctica del enfoque antes descrito, los dos primeros aportados se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resúmenes de procedimientos, flujo gramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el auditor.

Sin embargo, se requiere el juicio profesional para la interpretación, adaptación o extensión de dicho material de trabajo, para que resulte apropiado o cada situación particular.

El tercer apartado se lleva a cabo durante la revisión del sistema y la realización de las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida en los apartados precedentes.

- La revisión que haga el auditor del sistema de control interno y sus pruebas de cumplimiento deben relacionarse con cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la evaluación del sistema.
- Los controles y deficiencias que afecten a cada una de las afirmaciones de la Dirección de la entidad y tipos de transacciones deben ser evaluados independientemente y no son compensatorios en su efecto.
- La evaluación de los controles internos contables hecho por el auditor para cada tipo significativo de transacciones, debe dar lugar a una conclusión respecto a los procedimientos establecidos y su cumplimiento son satisfactorias para su objetivo.

Los procedimientos y su cumplimiento deben considerarse satisfactorios si la revisión del auditor y sus pruebas no revelan ninguna situación que se considere como una deficiencia importante para su objetivo.

5. EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

5.1. RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El trabajo de los auditores al momento de realizar una auditoría administrativa, consiste en investigar y valorar el sistema de control interno y la eficiencia con que las diversas unidades de la organización están realizando las funciones que se les han asignado. Su función es la de visitar y valorizar los problemas y la actuación de cada departamento de la empresa y para realizar esto uno de los pasos a seguir es hacer un estudio y evaluación del control interno.

En general los controles proporcionan marcos de referencia sencillos pero efectivos, para evaluar y medir el funcionamiento de áreas importantes en un organismo social.

Dichos controles son principalmente útiles en la administración de una empresa y en la suministración y comprobación para detectar rápidamente áreas de peligro, o bien, conformar que se esté logrando lo planeado.

De manera semejante al control aparece cada vez con mayor frecuencia la auditoría en sus diversos tipos entendiéndose por auditoría: “La técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades”.

La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin importar el tamaño, sobre todo si se quiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son laudables.

El fundamento para tal evaluación, las normas y dificultades presentan problemas y provocan diferencias de opinión. Pero uno de los pasos esenciales e iniciales hacia la mejoría es la medición de lo logrado actualmente. El evaluar la actuación administrativa es muy recomendable, porque auxilia a detectar zonas en las que mejorar la administración o gestión.

Las técnicas de auditoría se usan como medio para ponderar la efectividad de la actuación de la administración, y es una aplicación que se denomina auditoría administrativa.

La técnica de auditoría se adscribe al proceso de administración como en medio de control. De este modo se puede apreciar que el sistema de control interno que se establece en las organizaciones al igual que la auditoría administrativa, también

es un medio para lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente posible y con la menor cantidad de errores posibles.

Cabe mencionar que es tanta la relación que tiene la auditoría administrativa con el control interno que en las Normas y Procedimientos de Auditoría vienen boletines relativos al control interno, ya que a partir de ahí se desprenderá todo el trabajo de Auditoría a realizarse por el Auditor.

Podría decidirse que ese es un tipo de relación que existe entre el control interno y la auditoría administrativa para el auditor; sin embargo para la organización a mi punto de vista se relaciona en el sentido que ambos son un control que van a ayudar a lograr los objetivos de la misma de una manera más eficiente y con una seguridad mayor de que hay el menor número de riesgos posibles.

5.2. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El control interno administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados.

Sienta las bases que permiten el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene relación con el plan de procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales.

La protección de los recursos y la revisión de errores o desviaciones de los mismos es una responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un adecuado control interno administrativos es indispensable para cumplir con esta responsabilidad. La ausencia o ineficiencia del control interno administrativo es signo de una administración débil o inadecuada. Un control interno adecuado existe cuando la administración puede confiar en un auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Los controles internos administrativos pueden abarcar análisis estadísticos, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios debe poseer una organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo completo de planeación, organización, dirección y control.

Para que una organización funcione adecuadamente debe tener ciertas políticas al momento de realizar sus operaciones pero lejos de tenerlas se debe vigilar constantemente que dichas políticas se cumplan conforme a lo establecido ya que eso va a dar seguridad de que las cosas se están haciendo bien y si algo está fallando es porque algún elemento de lo establecido no está funcionando teniendo la certeza de que las personas están haciendo bien su trabajo, pero para esto se debe tener un adecuado control interno administrativo, donde se verifique que en efecto las cosas las están haciendo bien y en donde si hay algo que no está funcionando sea algo de lo establecido y se puede cambiar para tratar de mejorar el sistema, y que de esta manera se tenga la certeza de que las cosas van funcionando bien independientemente de la persona que realice determinada actividad.

5.3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La evaluación del control interno tiene una gran influencia sobre el desarrollo del trabajo de Auditoría, la cual se refleja en los procedimientos de Auditoría a ejecutar, sobre el dictamen y sobre el contador público mismo.

5.3.1. INFLUENCIA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

La evaluación del control interno tiene una gran influencia sobre los procedimientos de Auditoría a desarrollar pues de acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas en el sistema, el auditor puede determinar las pruebas a realizar, la extensión de las mismas y la oportunidad en que estas deban ser practicadas. La evaluación del control interno le indicara al auditor el grado de confianza que deberá tener en el mismo y en qué puntos se deberán aplicar con mayor rigor las pruebas necesarias para la obtención de evidencia suficiente y competente.

En la medida que el control interno muestre fortalezas, las pruebas y la extensión de las mismas será menor, por el contrario, en el caso de las debilidades, el auditor debe intensificar su trabajo y ampliar en lo posible la extensión de cada prueba y varias la oportunidad de su aplicación.

El examen de control interno se realiza en cada área a revisar de la auditoría administrativa, y no puede en manera alguna obviarse con el pretexto de haber sido realizado en la anterior Auditoría, pues todo sistema de control, atiene a deteriorarse fácilmente y a perder los objetivos para los cuales se diseñó. Esta práctica garantiza la confiabilidad en los registros contables.

5.3.2. INFLUENCIA SOBRE EL DICTAMEN DEL AUDITOR

El control interno es utilizado por el Auditor, como se dijo, para fundamentar su confianza en el control administrativo, el cual es la base de las operaciones administrativas sobre las que emitirá una opinión profesional en su dictamen. El objetivo de la Auditoría es el dictamen en el cual el contador público emitirá su opinión sin ninguna salvedad en el evento que satisfaga de la evidencia suficiente y competente encontrada. Si la evaluación del control interno no le permite depositar en él toda su confianza en el dictamen incluirá alguna salvedad o excepción.

5.3.3. INFLUENCIAS SOBRE EL AUDITOR

El sistema de control interno es responsabilidad única y exclusiva de la administración de la organización, la cual lo implanta e implemente. El papel del Licenciado en Contaduría Pública, como auditor, frente al mismo es de evaluarlo para determinar su eficacia y eficiencia y así establecer el grado de confianza que merece al momento de realizar su examen. Mientras que la responsabilidad para restablecer y llevar a cabo el control interno descansa con la gerencia, el grado en que existe tal control interno y se lleva a cabo es de gran importancia para el auditor independiente.

La revisión que el auditor independiente hace del sistema del control interno lo ayuda a determinar las pruebas de auditoría apropiadas para formular una opinión sobre las actividades administrativas que está llevando a cabo la empresa. Una adecuada evaluación del sistema de control interno requiere conocimiento y comprensión de los procedimientos y métodos prescritos con un razonable grado de seguridad de que ellos están en uso y están operando como se planearon.

El grado de confiabilidad que se puede poner en el control interno para determinar la extensión de las pruebas o el grado en que los procedimientos de auditoría pueden ser restringidos, no puede ser determinado completamente al principio de un trabajo de auditoría y aunque ha podido estar establecido con base en impresiones iniciales respecto al sistema que más tarde a través de las pruebas de auditoría pueden no resultar ciertas. Un cambio en el programa de auditoría puede ser necesario si las pruebas posteriores no comprueban las impresiones iniciales, tal cambio puede comprender una extensión de los procedimientos de

auditoría o un cambio en la intensidad o el tiempo de llevar a cabo los procedimientos.

6. EMPRESA FRAGMA S.A. DE C.V.

6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

El señor César Ortega Ramírez, siendo desde joven un chico emprendedor y con muchos deseos de salir adelante, busca los medios para lograrlo, pero no le fue fácil, tuvo que pasar por demasiadas adversidades, pero con el apoyo de sus padres y los demás miembros de su familia, fue evadiéndolas.

De una familia muy humilde, el señor César supo desde pequeño lo difícil que es ganarse la vida día con día, por lo cual, tenía más que claro que para ello, debía trabajar muy fuerte. Con mucho trabajo desde su infancia, comienza en 1995 vendiendo cerraduras y herrajes en un Volkswagen a diferentes tlapalerías de la ciudad, aunque manifiesta que su inicio no fue tan alentador, siguió intentando con la venta de estos materiales, pues una de las cualidades que también nos manifiesta que tiene, es que nunca baja los brazos ante las adversidades. Con el pasar de los meses, la demanda de sus materiales fue creciendo de manera considerable en la ciudad, por lo que llegó a la necesidad de buscar ayuda de personas para poder cumplir con su trabajo.

Entonces, fue en 1997 cuando se crea la empresa Fragma S.A. DE C.V. el señor César Ortega Ramírez y su hermano Pablo Ortega Ramírez logran establecerla, teniendo hasta la fecha una gran demanda en sus artículos.

Fragma S.A. de C.V. es una empresa 100% Mexicana establecida en la Ciudad de Morelia, en el estado de Michoacán.

Con más de 18 años de experiencia Fragma es actualmente símbolo de liderazgo en el mercado nacional, distribuyendo herrajes de excelente calidad y funcionalidad para abastecer la industria del carpintero, como la del herrero.

En esta empresa, se decidió vender sólo artículos exclusivos (cerraduras y herrajes) de buenos materiales, pensando en el bienestar de sus clientes, así como también, se realizan ventas a cualquier persona interesada en sus productos, es decir, venta al menudeo, tomando en cuenta el precio justo para sus clientes, sus ventas van desde un carpintero, hasta una fábrica de muebles.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

6.2.1. MISIÓN

Ser una empresa generadora de empleo, que contribuya al desarrollo social y económico de sus colaboradores, creando un ambiente laboral agradable y así mismo, poder proporcionar un servicio de calidad.

6.2.2. VISIÓN

Llegar ser la empresa líder en la comercialización de cerraduras y herrajes de alta calidad, con un reconocimiento local, estatal y nacional.

6.2.3. OBJETIVOS GENERALES

- Satisfacer con el mejor esfuerzo las necesidades de nuestros clientes proporcionando cerraduras y herrajes de calidad y con un buen servicio.
- Proporcionar el mejor servicio con personal capacitado, afianzado y seguro de responsabilidad.
- Lograr una permanencia fuerte en el mercado.
- Satisfacer a los clientes con el mejor precio y calidad en el mercado.

6.2.4. POLITICAS

Política de no discriminación.

Se garantiza un lugar de trabajo sin discriminación, otorgando un trato digno a los trabajadores, excluyendo toda práctica discriminatoria, tales como sexo, raza, religión, condición social.

Lugar y Tiempo de Trabajo.

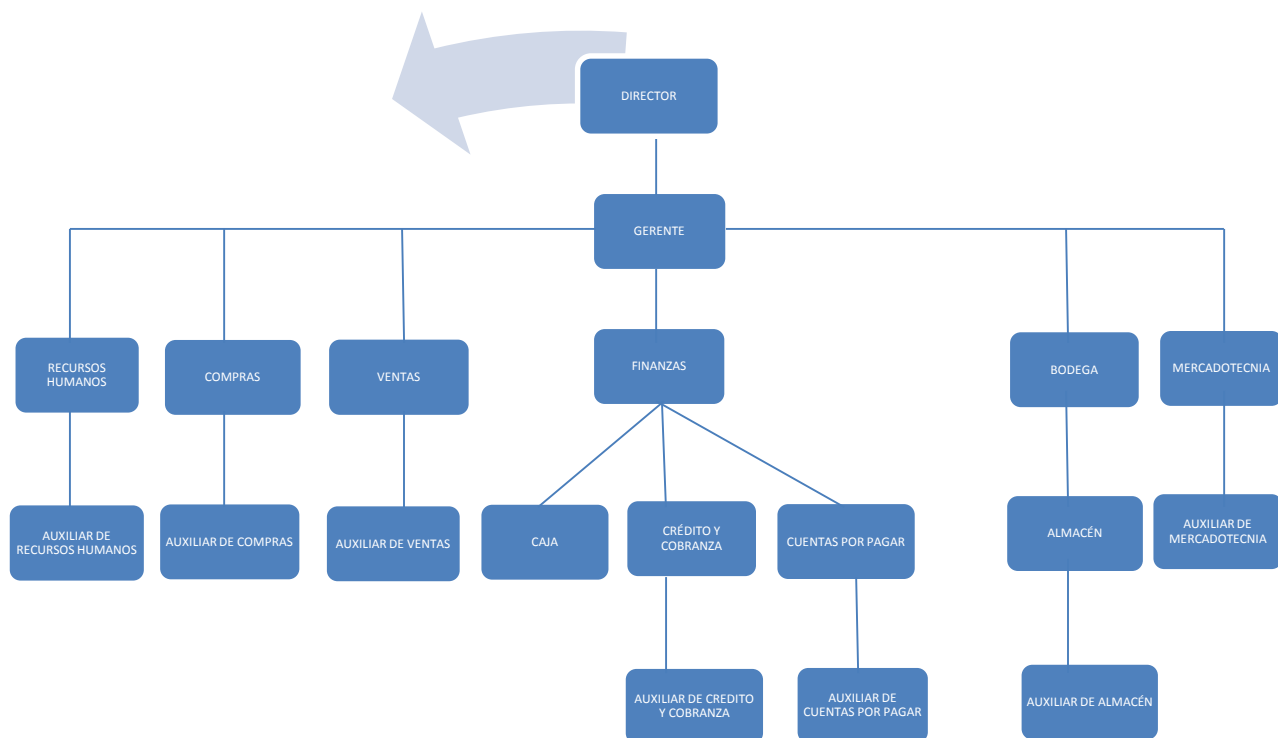
Los empleados iniciarán y terminarán sus labores en el lugar asignado y deberán atender a cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.

Edad Mínima de Ingreso.

Se establece que la edad mínima de contratación, es conforme a la ley federal del trabajo. La presente política aplica para todos los empleados de la empresa; administrativo, operadores, técnicos de servicio, etc.

- Tener un trato agradable con el cliente.
- Ser rápido y oportuno en la atención al cliente.
- Ser respetuoso con los compañeros de trabajo.
- Acatar las instrucciones que su jefe inmediato emita para tener un mejor control en la toma de decisiones.

6.3. ORGANIGRAMA



6.4. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

6.4.1. OBJETIVOS

- Comprar los materiales para los propósitos buscados.
- Tener los materiales disponibles en el tiempo en que son requeridos.
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- Procurar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida.
- Proveerse de más de una fuente, en precisión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.

6.4.2. FUNCIONES

- Mantener al día las listas de precios o cualquier modificación que se realice.
- Manejar la cartera de proveedores.
- Estar al pendiente de todo el proceso de compra, desde que se hace la requisición hasta que se lleva a cabo la compra.

6.4.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPRAS

Propósito

Mantener un amplio surtido de productos así como la existencia de todos y cada uno de los mismos para la completa satisfacción del cliente.

Alcance

Desde la solicitud de mercancía por parte de mostrador y/o almacenes hasta la confirmación de conocimiento de la orden de compra del proveedor.

6.5. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para evaluar el sistema de control interno en el departamento de compras y con base al procedimiento establecido para la realización de una compra, se utilizó el método de cuestionario, que se le aplicó a la persona involucrada en realizar las mismas.

1.- ¿Se ha centralizado la función de compras en un solo departamento?

a) N/A b) SI c) NO

2.- ¿Se hacen todas las compras sobre la base de requisiciones o solicitudes escritas, o en su caso mediante cédulas, programas, relaciones en ordenes de producción preparados para otros departamentos?

a) N/A b) SI c) NO

3.- ¿Aprueba el consejo de administración las erogaciones?

a) N/A b) SI c) NO

4.- ¿En las compras de importancia se piden cotizaciones a dos o más proveedores?

a) N/A b) SI c) NO

5.- ¿Se firman las órdenes de compra por personas autorizadas?

a) N/A b) SI c) NO

6.- ¿Se cancelan inmediatamente las órdenes de compra por motivo de reducción en la producción, cambios de proyectos, etc.?

a) N/A b) SI c) NO

7.- ¿Conserva el departamento de recepciones un registro permanente y cronológico de todas las entradas?

a) N/A b) SI c) NO

8.- ¿Hace este departamento todas las compras de mercancías, activos fijos, papelería, publicidad, servicios?

a) N/A b) SI c) NO

9.- ¿Se hacen todas las compras sobre ordenes de producción preparados por otros departamentos?

a) N/A

b) SI

c) NO

10.- ¿Se envía el plan de adquisiciones de mobiliario y equipo, equipo de transporte, a la secretaria de la presidencia?

a) N/A

b) SI

c) NO

Todas las preguntas fueron contestadas afirmativamente esto quiere decir que tiene un buen sistema de control interno y que se apegan a lo establecido por la administración, el detalle fue que al momento de revisar físicamente la documentación me di cuenta de que como era sólo una persona la que manejaba la información relacionada con las compras no hacia todos los pasos como se debía hacer.

6.6. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA EFECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al momento de realizar una auditoría es importante que haya un adecuado sistema de control interno, ya que permite planear de una mejor manera la misma, puesto que cuando hay un adecuado sistema de control interno, permite que las pruebas de auditoría sean menores, ya que hay un mayor grado de confianza en cómo se realizan las operaciones, es un departamento donde se maneja dinero por lo tanto es esencial que se tenga bien establecidos los procedimientos a seguir, para que no se presenten irregularidades, también considero que si hay un buen sistema de control interno en este departamento que es un tanto complejo, como ya lo mencione maneja dinero, y aparte se tiene que relacionar con otras áreas y están bien delimitadas las funciones de todas, y cada una realiza sus operaciones correspondientes como debe ser va a dar un cierto grado de confianza a la demás parte de la auditoría que se realiza en la organización, cabe mencionar que no porque aquí se manejen las cosas de una manera muy cuidadosa no quiere decir que en otros departamentos no se vaya a encontrar errores ya que las personas cambian y no todas realizan las operaciones con el mismo cuidado, dedicación y esfuerzo, sin embargo si es una buen indicio de que muy probablemente hay alguna persona encargada de estar revisando como realizan las funciones los trabajadores, por lo tanto va a dar más seguridad al momento de realizar la auditoría.

Es muy importante que si haya un buen sistema de control interno en este departamento para efectos de la auditoría administrativa, porque para empezar es una de las áreas que va a revisar y va a ir permitiendo una opinión positiva.

Como ya se dijo, si al momento de realizar una auditoría se percibe que las operaciones se realizan de una manera adecuada por la administración así lo obliga por el modo de realizar funciones, quiere decir que muy probablemente se va a emitir una opinión limpia, porque la administración está haciendo su trabajo adecuadamente y no debemos olvidar que esta es una auditoría que se hace a los procedimientos administrativos y estos pues los emite o regula la propia administración.

7. CONCLUSIÓN

La auditoría administrativa es un control más hacia el ente económico, es un medio que permite conocer más a fondo el mismo tomando en cuenta sus objetivos y metas, tomando siempre en cuenta hacia dónde va y encaminándola al logro de los mismos de la mejor forma y desde un punto netamente individual, la mejor forma es revisar los métodos administrativos y su forma de operar, así mismo es imprescindible también que se tenga un buen control, es decir, que constantemente se esté revisando como se realizan las actividades y si se apegan a lo establecido y si es así y hay fallas ir modificando de tal manera que se llegue hasta que como se desea para alcanzar todas las metas establecidas por la organización; sin embargo también existe la posibilidad de que cuando se implementa determinado método administrativo todo funcione de manera perfecta, pero no nos debemos olvidar que el tiempo nos obliga a ir cambiando lo establecido y se hace obsoleto todo eso que se tenía estipulado, y cabe mencionar que no es nada más el tiempo, también es el entorno, la tecnología, incluso la propia organización que pudo haber crecido más, y todo ello nos lleva a coincidir que se debe llevar a cabo un constante monitoreo de lo implementado por sí en algún momento dado deja de funcionar como se tenía pensado se actúe con oportunidad y se establezcan nuevos lineamientos que permitan que la organización siga funcionando conforme a lo planeado. Y es ahí donde la Auditoría da esa seguridad de un control adicional a la organización, al momento de que el Auditor emite su opinión y menciona que en efecto la organización tiene un buen proceso administrativo, que en lo particular se debe hacer un marcado énfasis en el control ya que al final de cuentas aunque todo por escrito esté correcto si no se sabe llevar a la práctica no funciona.

Otro punto importante que cabe resaltar es que el Auditor también puede hacer recomendaciones y sugerencias basadas en lo observado al momento de realizar la Auditoría y en la experiencia del mismo, ya que hay determinados detalles que a veces algunas personas no daríamos importancia y los dejaríamos de lado, y a causa de ello, quizá son de tanta importancia que los beneficios que nos traería ponerles atención y analizarlos detenidamente serían bastantes.

Este trabajo de Auditoría se hace con base a un programa de auditoría perfectamente diseñado, encaminado a los objetivos de la Auditoría que se establecen, puede ser que sea un programa general o por áreas y que se base en algún programa diseñado con anterioridad al que se le harán las adecuaciones necesarias dependiendo del tipo de organización a revisar y el objetivo de la misma. Es necesario mencionar que éste programa no es perfecto y que no se tiene que seguir tal cual está escrito se le pueden ir haciendo modificaciones necesarias conforme lo que se vaya observando, de tal manera que no se quede

corto al momento de recolectar toda esa información que necesita para poder emitir una opinión, o bien que no exagere en información innecesaria.

Mucho depende ese programa de Auditoría de control interno establecido por la organización, ya que como el propio nombre lo indica es un control que da una seguridad razonable de cómo se llevan a cabo las operaciones, dicho control ayuda a que la información obtenida sea la adecuada, que la empresa tenga un buen funcionamiento y al mismo tiempo también ayuda a optimizar el funcionamiento de la misma. Por lo tanto, a mayor control interno, menor serán las pruebas de auditoría, y a menor control, mayor serán las pruebas. Sin embargo, cabe mencionar que independientemente de esto, el Auditor puede incrementar o disminuir las pruebas en su programa de trabajo según considere necesario y conveniente.

El control interno es tan importante en una organización que existen boletines en las Normas Internacionales de Auditoría, de éste, respecto de cómo se puede estudiar y evaluar, de la metodología a emplear para poder emitir un Dictamen del mismo.

De igual forma es importante mencionar que ayuda en gran parte a la programación de la auditoría pero en sí es esencial en una organización, porque con base al mismo es como está operando el ente económico.

El control interno debe estar presente en todos los departamentos, porque todos forman parte de la organización y todos contribuyen al buen funcionamiento de la misma, pero cabe mencionar que por la naturaleza de las operaciones de la empresa se debe tener más cuidado en algunas áreas que en otras;

En conclusión cualquier empresa para que pueda cumplir sus objetivos y metas debe tener un adecuado sistema de control interno, sea grande o pequeña la empresa, le ayudará a conseguir lo que desea de una mejor manera y va a ayudar en gran medida al momento de realizar cualquier Auditoría.

8. GLOSARIO

Asimilación. Comprensión de lo que se aprende e incorporación de los conocimientos nuevos a los que ya se poseían.// Aceptación de un hecho, idea o creencia.

Cabal. Que es exacto o justo en su peso o medida, sin que falte ni sobre nada.

Cimientos. Principio y raíz de una cosa.

Coadyuvado. Contribuir o ayudar a la consecución de una cosa.

Fisonomía. Aspecto exterior que muestra una cosa.

Índole. Naturaleza de una cosa que la distingue de las demás.

Preliminar. Que se hace con anterioridad a una cosa y sirve como preparación.

Preponderantemente. Prevaler una opinión u otra cosa.

Rapport. Concordancia.

Requisición. Es una autorización del Departamento de Compras con el fin de abastecer bienes o servicios.

Tabular. Expresar valores por medio de tablas.

Tecnicismos. Son términos o voces técnicas que se emplean en el lenguaje científico y tecnológico. Algunos son de uso generalizado, pero en la mayoría son de empleo particular en cada rama de la ciencia.

Veracidad. Cualidad de lo que está conforme con la verdad.

9. BIBLIOGRAFIA

Auditoría IV

Juan Ramón Santillana González

Editorial ECAFSA, 2000.

Auditoría y Control Interno

Gustavo Cepeda

Ed. McGrawHill. 2001.

Apuntes de Auditoría Administrativa

C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano

Ed. Fondo Editorial FCA. 2007.

Auditoría Administrativa

Alfonso Amador Sotomayor

Ed. McGraw Hill. 2008.

Auditoría Administrativa

Leonard William P.

Editorial Diana, S.A. 1971.

Auditoría Administrativa Gestión Estratégica para el Cambio

Enrique Benjamín Franklin

Ed. Person Prentice Hall. 2008.

Control Interno Informe COSO

Samuel Alberto Mantilla B.

Ed. ECOE. 2003.

Control Interno un Efectivo Sistema para la Empresa

Joaquín Rodríguez Valencia

Ed. Trillas. 2006.

El Contador Público y la Auditoría Administrativa

Dr. Y C.P. Fabián Martínez Villegas

Ed. Porrua. 2000.

Establecimiento de Sistemas de Control Interno

Juan Ramón Santillana González

Ed. Cengage. 2003.

Fundamentos de Control Interno

Abraham Perdomo Moreno

Ed. Cengage. 2004.

La Auditoría Administrativa un Enfoque Científico

Eduardo J. Macillas Pérez

Ed, Trillas. 2001.

La Auditoría Administrativa

José Antonio Fernández Arena.

Editorial Diana, S.A. 1974.

Sistemas de Control Interno para Organizaciones.

Oswaldo Fonseca Luna

Ed. IICO. 2004.

Sinopsis de Auditoría Administrativa

Joaquín Rodríguez Valencia

Ed. Trillas. 2007.