

137 Eijer

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



La Auditoría Financiera y Administrativa como  
Elementos Auxiliares de la Administración

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
PRESENTA

**MARIO SANTAMARIA GARRIDO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. EFRAIN SALGADO NAVA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA  
COMO ELEMENTOS AUXILIARES DE LA  
ADMINISTRACION

I N D I C E

INTRODUCCION.

	PAGINA
CAPITULO 1            GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1            Concepto de Administración	10
1.2            El Proceso Administrativo	10
1.2.1          Planeación	11
1.2.2          Organización	16
1, 2, 3        Dirección	23
1.2.4          Control	24
CAPITULO 2            EL CONTROL INTERNO	28
2.1            Concepto	28
2.2            Objetivos	31
2.3            Elementos	32
2.4            La Evaluación del Control Interno, en la Auditoría Financiera y en la Auditoría Administrativa.	36

CAPITULO 3	LA AUDITORIA FINANCIERA	42
	3.1 Generalidades	42
	3.2 Conceptos	45
	3.3 Clasificación	48
	3.4 Objetivos	50
	3.5 Normas y Procedimientos	52
	3.6 Técnicas de Auditoría	60
	3.7 Dictamen e Informe	64
CAPITULO 4	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	71
	4.1 Generalidades	71
	4.2 Conceptos	72
	4.3 Objetivos	74
	4.4 Técnicas de Investigación y Métodos de Evaluación.	76
	4.5 Informe	93
CONCLUSIONES		98

## I N T R O D U C C I O N

El Contador Público independiente presta sus servicios profesionales en diversas áreas, entre ellas se localiza la Auditoría Financiera, considerada como base para la formulación del dictámen, pudiendo ser practicada sobre los estados financieros o sobre un renglón de los mismos.

Así mismo vemos que el Contador Público desde hace algunos años, ha venido dando y reconociendo la importancia que tiene, la Auditoría Administrativa ya sea como un complemento o continuación de la Auditoría Financiera, o como una técnica independiente con el mismo objetivo de ésta, ya que verifica los resultados obtenidos en un ejercicio, así como perfecciona los métodos del control interno, siendo este el punto de unión entre ambas auditorías, además la Auditoría Administrativa evalúa la actuación y la toma de decisiones de la administración y la forma en que repercuten o afectan la consecución de los objetivos del ente económico.

El trabajo que someto a juicio de mi jurado, es producto de un deseo de investigación nacido en el desarrollo de mi capacitación técnica y se originó al leer a los diferentes autores que en ocasiones al estudiar a la Auditoría Financiera y a la Auditoría Administrativa, las

trataban como si fueran dos técnicas o disciplinas totalmente opuestas y a las que enfoco como dos técnicas que se complementan y que inclusive tienen procedimientos similares, tanto de investigación como normas, métodos a seguir; donde la Auditoría Financiera termina, la Auditoría Administrativa empieza y continúa con el mismo objetivo del trabajo a desarrollar para mejorar la eficiencia y resultados de la empresa. Desearía lograr que su contenido, sea valorado como una labor de investigación efectuada por un profesionalista en embrión, ya que mi experiencia es limitada, sin embargo fué tanto el interés que despertó en mi persona, que dió lugar a la tesis presente.

En el primer capítulo expongo algunos comentarios sobre las generalidades de la administración, en el capítulo segundo trato brevemente lo referente al control interno ya que los dos temas anteriores son el campo en que se desarrollan y evalúan el grado de confiabilidad y veracidad de la información del ente económico; en el tercero, refiero los aspectos generales, objetivos, normas, técnicas y procedimientos relativos a la Auditoría Financiera y en el capítulo cuarto trato a la Auditoría Administrativa, tanto en sus aspectos generales como en sus objetivos, técnicas y procedimientos.

Este trabajo tiene la finalidad de mostrarnos como actúan estas dos especialidades en el terreno profesional, así como tratar de demos-

trar que lejos de ser dos técnicas que rivalizan, por el contrario se complementan y se apoyan entre si.

## CAPITULO I.

### GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

A causa de sus limitaciones, el hombre ha tenido la necesidad de la - cooperación de los demás para obtener el logro de sus fines. El hombre desea obtener la satisfacción máxima de sus objetivos con un mínimo de tiempo, dinero, esfuerzo, etc.

A este deseo, para llevar a cabo sus fines a través de la cooperación - se allega de la acción de grupos ya sea que tengan objetivos comerciales, militares, religiosos, sociales, etc.

Cuando las personas se organizan formalmente para alcanzar un objetivo común, es elemental que aparezca la administración; en la coordinación de la actividad del grupo, el hombre en posición de ejecutivo planifica, - organiza, dirige y controla.

La función de administrar es necesaria, no solo en toda cooperación or- ganizada, sino también en todos los niveles de la organización.

Aún cuando la organización de seres humanos para alcanzar objetivos - comunes es antiquísima, una Ciencia de la Administración se empezó a desarrollar a partir de la Segunda Guerra Mundial, y desde entonces ha

aumentado el reconocimiento de la importancia que tiene en la vida moderna una buena administración, lo que ha resultado en un exhaustivo análisis y estudio del proceso administrativo y su medio ambiente.

La mayoría de las contribuciones en la administración vinieron como es de esperarse, de los ejecutivos prácticos y no de los teóricos; fué a principios del siglo, cuando aparecen las Teorías de Taylor y Fayol.

Aunque Frederick W. Taylor es llamado el fundador de la moderna administración científica, las bases de sus principios de administración no estaban enfocados hacia la administración general, sino a nivel de taller ya que le interesó fundamentalmente la eficiencia de los trabajadores y Directivos en la producción, sin llegar a ver y utilizar los principios administrativos en todos los niveles y todas las funciones de la Empresa.

Tal vez el verdadero Padre de la Moderna Teoría de la Administración es el industrial francés Henri Fayol quien encontró que todas las actividades de una empresa industrial podían ser divididas en seis grupos:

- 1) Técnico ( Producción )
- 2) Comercial ( Compra, venta e intercambio ) .
- 3) Financiero ( Búsqueda de capital y óptimo uso de éste ) .
- 4) De seguridad ( Protección de las personas y de la propiedad ) .

- 5) Contable ( incluyendo estadísticas ).
- 6) Administrativo ( Planificación, organización, mando, coordinación y control ) .

Al señalar que estas actividades existen en empresas de todo tamaño y observando que las primeras cinco eran bien conocidas, le dió mayor importancia a la difusión y divulgación de la sexta en su tratado sobre Administración. Habiéndolo dividido en observaciones sobre cualidades administrativas y entrenamiento, principios generales de administración y sus elementos. Distinguiendo entre principios y - elementos, los primeros para indicar reglas o guías y los segundos, relativos a las funciones.

Fayol considera que las cualidades requeridas por los ejecutivos son:

Físicas ( salud, vigor, destreza ) .

Mentales ( habilidad para entender y aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad ) .

Morales ( energía, firmeza, voluntad para aceptar responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad ) .

Educacionales ( conocimiento general de materias que no pertenecen exclusivamente a la función desempeñada ) .

Técnicas ( peculiares a la función ), y

Experiencia ( derivadas del trabajo propiamente ) .

Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la técnica, la importancia relativa de la habilidad administrativa aumenta a medida que se sube por la escala Jerárquica, reconociendo una amplia necesidad de principios de administración.

Fayol enunció catorce principios de Administración siendo flexibles, no absolutos, obtenidos de su experiencia :

1. - División del Trabajo. - Es la especialización necesaria para la eficiente utilización del trabajo, tanto administrativa como técnica,
2. - Autoridad y Responsabilidad. - Estos principios están relacionados entre sí, siendo el segundo la consecuencia del primero. Ve la autoridad como algo oficial, derivado de la posición de quien ejecuta el trabajo y la autoridad personal compuesta de inteligencia, experiencia, etc.
3. - Disciplina. - Entendiéndola como respeto por los acuerdos que están encaminados a obtener obediencia y aplicación, en las señales externas de respeto.
4. - Unidad de Mando. - Esto significa que los empleados deben recibir órdenes solamente de un Superior.
5. - Unidad de Dirección. - Cada grupo de actividades teniendo los mismos objetivos, debe tener un jefe y un plan.

6. - Subordinación del Interés Particular al Interés General. - Cuando los dos difieren, la administración debe reconciliarlos.
7. - Remuneración. - Los métodos de pago deben ser justos y proporcionar la máxima satisfacción posible a empleados y empleadores.
8. - Centralización. - ( De autoridad ). - La forma en que está concentrada o dispersa en una empresa dará el mejor rendimiento de conjunto.
9. - Jerarquía. - Considerada como una cadena de superiores desde los rangos más altos a los más bajos.
10. - Orden. - Es un principio de organización en la disposición de cosas y personas.
11. - Equidad. - La lealtad y la devoción deben obtenerse del personal mediante una combinación de benevolencia y de justicia en el trato de superiores y subordinados.
12. - Estabilidad del Personal. - Los cambios innecesarios del personal son a la vez la causa y el efecto de la mala administración y señala sus peligros y costos.
13. - Iniciativa. - La entiende como la creación y ejecución de un plan.

14. - Espíritu de Grupo. - Es una extensión del principio de la unidad de mando, enfatizando en la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de las buenas comunicaciones para obtenerlo.

Elementos de la Administración : Con este nombre Fayol designa las funciones de la Administración en : planeación, organización, mando, coordinación y control.

Las observaciones de Fayol después de 50 años aún son válidas en términos generales.

A medida que la importancia de la Administración ha crecido, se han formado diversas tendencias de puntos de vista que constituyen el desarrollo del pensamiento administrativo, dando origen a varias escuelas con sus convicciones y puntos de vista. Reflejan el esfuerzo del hombre para aplicar, efectuar y emplear la administración, siendo las más importantes las siguientes escuelas :

Escuela de Administración por Costumbre. - Son aquellos que consideran que la Administración está guiada por la costumbre o la tradición, es decir no alterar las cosas y continuar administrando la empresa en la misma forma en que siempre se ha administrado.

Escuela de Administración Científica. - Es un método de experimentación controlada, formado de pasos bien definidos que deben ejecutarse en el orden adecuado, experimentando y controlando las posibles soluciones.

Escuela de Comportamiento Humano. - Lo importante en esta escuela es la conducta del ser humano, es decir que todo lo que se logra y como se logra es por el impacto e influencia sobre la gente, que según se cree es la entidad realmente importante de la Administración. Lo más sobresaliente e importante de esta escuela son las relaciones humanas, motivación, jefatura, capacitación y comunicación.

Escuela del Sistema Social. - Considera a la Administración como un sistema de relaciones inter-culturales, está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los grupos sociales, así como sus relaciones culturales y la integración de estos grupos en un completo sistema social.

Escuela de Administración de Sistemas. - Una empresa se considera como un sistema hecho por el hombre y sus partes internas trabajan juntas para lograr los objetivos establecidos y las partes externas lo hacen para conseguir el interfuncionamiento con su ambiente incluyendo clientes, proveedores, Gobierno, etc., auxiliándose del uso de la computadora.

Escuela de la Teoría de la Decisión. - Según los adeptos de esta escuela, lo importante son las decisiones administrativas. La decisión sobre qué lograr y como lograrlo representan sus características. Las decisiones las toma el gerente y se considera a la empresa como una unidad tomadora de decisiones. El problema, los riesgos, y los resultados - previstos de cada alternativa son efectuados por costumbre.

Escuela de la Medición Cuantitativa. - En esta escuela consideran a la administración como entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que pueden medirse. Está basada en la toma de decisiones y las técnicas que se emplean son con esa finalidad.

Escuela del Proceso Administrativo. - Sus seguidores consideran a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que distinguen a un miembro administrativo de otro que no lo es. La ejecución de estas funciones administrativas fundamentales constituye un proceso, establece una estructura conceptual para él, e identifica los principios que fundamentan su uso, o parte de éste. Esta escuela da énfasis a la obtención de metas a través de individuos que operan en grupos organizados.

Indicar la determinación de qué buscar y como aplicar los esfuerzos, junto con revisiones periódicas para asegurar el logro del objetivo, es esencial en la Administración.

## 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Koontz y O'Donnell consideran a la Administración como " La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes ".

George P. Terry considera a la Administración como " El logro de un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno ".

Henry Fayol, dice que " Administrar es preveer, organizar, mandar, - coordinar y controlar ".

F. Tannenbaum la define como " El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa ".

De lo anterior podemos considerar que administración es la acción de realizar los objetivos planeados, coordinando los esfuerzos de otras personas.

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Después de haber visto lo que es la Administración y sus diferentes - escuelas pasaremos a explicar sus elementos, los cuales se conocen como

## " EL PROCESO ADMINISTRATIVO "

El proceso Administrativo es la Administración en marcha. Y lo podemos dividir en cinco elementos en forma dinámica ya que la Administración se encuentra en constante movimiento. Considerando las siguientes etapas : Planeación, organización, integración, dirección y control.

Para algunos autores como Urwick los primeros elementos que son : Planeación, organización e integración los denomina como la parte mecánica y la dirección y control como la parte dinámica de la Administración.

Definiremos igual que Fayol como elementos de la Administración " Los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella ".

Algunos autores consideran como otro elemento la previsión la cual para efecto de nuestro estudio la consideraremos dentro de la Planeación.

### 1.2.1 PLANEACION

Es la predeterminación de los hechos, es decir planificar los objetivos, establecer normas, estructurar programas y procedimientos, determinando métodos específicos para las futuras operaciones de la empresa.

Para Koontz y O'Donnell es " La selección de objetivos y políticas, programas y procedimientos, ya sea para la empresa en conjunto o para

alguna parte organizada de ésta ".

Planear es formular planes para alcanzar el objetivo que pretende la empresa, utilizando los recursos de la misma como son los materiales, financieros, técnicos y humanos.

La planeación debe cubrir las siguientes etapas :

1. - Participación. - Los niveles jerárquicos deben participar en la formulación de los planes que guiarán y controlarán sus actividades.
2. - Comunicación. - La Planeación es un método formal de informar a las diversas áreas funcionales de la empresa de los objetivos a lograr.
3. - Coordinación. - Los planes muestran lo que las diversas áreas deben hacer, para lograr un desarrollo ordenado de las operaciones.
4. - Prioridades. - Establecen la secuencia de las acciones para el logro de los objetivos en un período específico.
5. - Previsión. - Los planes muestran las posibles dificultades de modo que puedan corregirse a tiempo.

6. - Toma de Decisiones. - La Planeación permite escoger las acciones o medios más adecuados.
7. - Delegación. - La Planeación proporciona medios para delegar autoridad y responsabilidad.
8. - Control. - Los planes dan la base para comparar los resultados obtenidos y los medios para corregir las desviaciones.

La importancia que tiene la planeación se puede fundamentar en los siguientes factores :

1. - Precisar y jerarquizar los objetivos.
2. - Prever las situaciones de incertidumbre que pueda enfrentar la dirección.
3. - Preparar soluciones alternativas a dichas situaciones.
4. - Reducir costos y mejorar la productividad.
5. - Aprovechar todos los recursos.
6. - Servir de herramienta de control.

Con base en lo anterior podemos considerar que planear es decidir que hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo.

La Planeación puede clasificarse en :

- a) Objetivos. - Que son los fines que persiguen las actividades de la empresa y pueden ser objetivos de servicio, sociales y económicos.
- b) Estrategias. - Un programa general de acción y empeñosos recursos para obtener objetivos amplios, esto es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas generales una designación de lo que desea la empresa.
- c) Políticas. - Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los Jefes para las decisiones que les corresponda tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas completas; las políticas deben reflejar los objetivos y planes, ser consistentes, flexibles, distinguirse de las reglas y procedimientos, ser escritas, explicadas y controladas.
- d) Programas. - Son planes en los que además de fijarse los objetivos y la secuencia de las operaciones se fija también el tiempo requerido para realizarlos; pueden ser generales si se refieren a toda la empresa y particulares o de una área específica.
- e) Procedimientos. - Son planes que establecen el método de efectuar las actividades, deben fijarse por escrito y gráficamente

revisarse periódicamente y evitar su posible duplicidad.

- f) Presupuestos. - Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados, es un planteamiento de proyectos expresado en términos numéricos.

Las técnicas, en el aspecto de la programación que sirven para elaborar los planes son :

- a) Manuales de objetivos y políticas, generales y departamentales
- b) Gráficas de velocidad de tramitación o de proceso y de flujo, usadas para representar y analizar un procedimiento cualquiera.
- c) Gráficas de Gantt, que son generalmente usadas para controlar la ejecución simultánea de actividades realizadas conjuntamente.
- d) Programas de muy diversas formas, estructurados para los que estén dirigidos a la elaboración de presupuestos administrativos, pronósticos o presupuestos financieros.
- e) Técnicas aplicables a los programas y a la programación o sean las denominadas de trayectoria, ruta o camino crítico, o redes de actividades cuyo propósito principal es encontrar las formas de acortar la duración de un proceso.

### 1.2.2 ORGANIZACION.

La palabra organización al aplicarse al esfuerzo de dos o más personas se define según George R. Terry " Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares en que se realiza, seleccionados, para que el grupo trabaje en forma eficiente ".

El Lic. Agustín Reyes Ponce, define la organización como " La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ".

Podemos considerar que la organización es la parte más importante de la vida de una empresa y es un factor determinante del éxito o fracaso de ella.

La organización recoge, complementa y realiza, todo lo que la planeación ha delineado.

Existen dos aspectos dentro de la Organización que son :

La Organización del Trabajo. - Que se basa en la división o especialización del trabajo, concretándose en normas o métodos para

la ejecución de las funciones de que se trate.

La Organización del Control y el Mando. - Que se divide en tres tipos fundamentalmente :

1. - El Tipo en Línea, es en el que el control y el mando se origina en la parte superior de la organización y desciende ramificándose hasta llegar a los elementos de menor categoría; dicha autoridad desciende por grados o jerarquías, sin especialidad técnica directa ni auxiliar.
2. - Tipo Funcional, al igual que el anterior, el control y el mando se origina en la parte superior y se ramifica en especialidades técnicas hasta llegar a los elementos de menor categoría.
3. - Tipo en Línea con Especialidades Concurrentes, en este tipo hay autoridades encargadas de supervisar el cumplimiento de las órdenes y el aspecto administrativo de las labores ( como el tipo en línea ) y técnicos especialistas que tienen a su cargo ( como en el tipo funcional ), la tarea de investigar y establecer los métodos a que debe sujetarse el trabajo relativo a su especialidad.

La organización para su funcionamiento necesita de ciertos principios como son :

Principio de Delegación. - Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir al punto de menor jerarquía en la organización donde el titular del puesto, se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias.

Principio de Tramo de Control. - En su forma este principio sostiene que el superior solo tenga los subordinados que pueda supervisar si su trabajo está interrelacionado, vigilando el " tramo de actuación ".

Principio de la Especialización. - Este expresa que dentro de lo posible el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función y que las funciones relacionadas entre sí se agrupen bajo un supervisor común.

Principio de Unidad de Mando. - Cada persona deberá recibir órdenes de un Jefe y debe ser responsable solo ante él.

Principio de Autoridad y Responsabilidad. - Estos principios deben

ser correlativos, es decir, que a quien se hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad y los medios para que los logre.

Principio de Cadena de Mando Corta. - Esto es la línea de autoridad que existe del director a sus subordinados inmediatos, descendiendo sucesivamente, hasta el último empleado.

Principio de Equilibrio. - Este principio sostiene que todas las partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá darsele excesiva importancia a expensas de las otras. Es necesario mencionar que este principio requiere un cambio continuo en la organización, a medida que las condiciones cambien.

La organización se puede dividir en formal e informal.

Wilburg Jiménez Castro, define a la organización formal como un sistema de esfuerzo cooperativo previo y conscientemente planificado y coordinado para que cada uno de los que participan en él, conozca de antemano las labores, responsabilidades y derechos, que le corresponden en su condición de integrante del grupo.

La organización ha sido considerada, desde el punto de vista formal, como un aspecto técnico, es decir como la determinación y ordenamiento

de las actividades necesarias para poner en ejecución un plan y lograr el objetivo social de la empresa o instituciones, agrupadas en tal forma que puedan ser asignadas a individuos.

La organización, por su contenido humano y por su naturaleza de conjunto social, es dinámica y está influenciada por los avances tecnológicos y científicos y sobre todo por las normas de conducta de sus componentes. Por ello, se requiere establecer procedimientos anticipados de actuación; es decir un modo preescrito de hacer las cosas para lograr un objetivo predeterminado.

Una empresa ó institución para organizarse no solo requiere de los recursos humanos y materiales, o determinar los objetivos y planes de acción, o diseñando la estructura administrativa. Todos estos elementos son necesarios pero por si solos no constituyen el logro de ese sistema de interacción, sino que necesitan los procedimientos que son los medios de que dispone una organización para lograr una acción dirigida de esfuerzo cooperativo.

Organización informal, son organizaciones que tienen sus propias reglas y tradiciones que no se consignan por escrito, pero que se cumplen habitualmente.

Como todas las organizaciones tienen sus objetivos y puede suministrar

un medio de resolver situaciones no previstas en la organización formal.

Hay quien piensa que la organización informal es una respuesta a las deficiencias de la organización formal; lo que es relativamente cierto, porque surgen debido principalmente a que la organización formal y los procedimientos implantados para asegurar su funcionamiento impiden la iniciativa y la eficiencia en algunos casos.

Algunas veces la organización formal no provee las soluciones a todas las contingencias o a situaciones temporales, en estos casos la organización informal permite la satisfacción o la solución de esos problemas.

### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Descrito el proceso general de la organización solo queda hacer notar que es importante la responsabilidad de crear, mantener y desarrollar por una parte el sistema mecánico de la división del trabajo y por otra, la función básica de la coordinación humana, para lograr así la unidad representada por el orden que es la esencia de la organización.

La adecuada distribución de actividades depende del ejercicio de la autoridad, que coordine y establezca el orden para el mejor logro de los resultados; en la organización de las empresas generalmente existen tres tipos de autoridad.

a) Autoridad Lineal. - Es la relación de mando directo que existe entre un jefe y un subordinado y puede prolongarse indefinidamente estableciendo una cadena de mando desde el punto de superior categoría hasta el menor a través de los diferentes niveles jerárquicos.

b) Autoridad de Asesoramiento Técnico o de Staff. - Es una relación especial de ayuda técnica entre dos puntos, es una autoridad auxiliar y complementaria de la lineal. El funcionario Staff tiene la autoridad que se deriva de sus conocimientos técnicos o científicos y su misión no es mandar sino aconsejar, recomendar, sugerir o asesorar para la mejor resolución de los problemas.

La Autoridad Staff no debe ser opuesta a la Autoridad de Línea, debe existir una perfecta combinación entre ellas ya que se complementan.

c) Autoridad Funcional. - Es la que se aplica para que determinadas políticas se ejerzan de la misma manera para mantener uniformidad de criterio técnico o para que determinados procedimientos se sigan constante y uniformemente.

### 1. 2. 3 DIRECCION.

La dirección es una de las funciones mediante la cual la administración ejerce el Gobierno de las empresas; es ejercer la autoridad a fin de que el organismo funcional alcance sus objetivos, coordinando y controlando las actividades humanas y elementos materiales mediante una información oportuna, precisa, veraz y adecuada.

" Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del Administrador ejercida a base de decisiones directas o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en forma adecuada todas las órdenes ". Lic. Agustín Reyes Ponce.

La toma de decisiones es una de las actividades más importantes que realiza la Dirección, para llegar a las conclusiones, determinaciones y acciones más apropiadas para el logro de los objetivos de la empresa.

En términos generales la tarea de la Dirección puede considerarse como un conjunto de decisiones planes y acciones.

La primera etapa de la toma de decisiones es la búsqueda de alternativas partiendo de metas conocidas y de premisas claras; en toda línea de

acción existen alternativas y la planificación significa la búsqueda de la que representa el mejor camino para la obtención de la meta deseada. La posibilidad de cambiar los planes es una de las decisiones de la Dirección. Si las premisas son relativamente ciertas el cambio tiende a ser menos importante.

#### 1.2.4 CONTROL.

Para Henry Fayol " Es la seguridad de que todo lo que ocurre esta de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones expedidas ".

El No. 9 de la Revista Finanzas y Contabilidad dice " Control es el conjunto de procedimientos incluidos en los estandares y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo matematico, eliminando errores y fallas para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover eficiencia en la planeación de las políticas administrativas de la Dirección ".

Para que el control administrativo funcione en forma adecuada debe seguir el proceso que se menciona a continuación :

1. - Determinación de la norma o medida de control .
2. - Medición de lo realizado.

3. - Comparación de lo realizado con las normas previstas.
4. - Corrección de las desviaciones aplicando las acciones correctivas necesarias.

El control en su aspecto general cubre los siguientes elementos :

- a) El objetivo ( o propósito a alcanzar )
- b) Los procedimientos integrados por planeación, organización y reglas o disposiciones, esto es, en que momento y como debe efectuarse el trabajo; quién es la persona responsable de el y medidas que aseguran el desempeño correcto del trabajo.
- c) La apreciación ( o determinación de lo eficaz del desarrollo del trabajo ).

Los objetivos esenciales del control son :

1. - Información segura y correcta. - Esto es básico para el desarrollo de la empresa pues en la información se basan las decisiones que deben tomarse y los programas que norman las actividades.
2. - Protección de los activos del negocio. - En una empresa bien organizada el descubrimiento de desfalcos, robos, etc., se confía principalmente al mantenimiento de un adecuado sistema de contabilidad, de un control interno apropiado.

3. - Promoción de eficiencia de operación. - Es uno de los objetivos que tratan de mejorar la productividad de las empresas por medio de estudios detallados para evitar desperdicio de tiempo y materiales.

Los elementos de organización, la adecuada planeación y cumplimiento de los procedimientos internos, los requisitos de la contratación del personal y la supervisión constante hacen del control un instrumento por el cuál, la administración de las empresas obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia.

Por el control se sabrá si las funciones de planeación, organización y dirección están encausadas por el camino correcto, en virtud de que informa si hubo desviaciones, para volver a planear, organizar y dirigir.

El control administrativo se ejerce sobre todas las actividades de la empresa, así tenemos que existe control financiero, control de costos, control de producción, control de inventarios, control de calidad, etc., y se controlan con la utilización de los factores cantidad, calidad, costo, tiempo; ya sea combinados o aislados.

De lo antes visto podemos concluir que el control es un proceso dinámico

co consecuencia de la sucesión de los elementos del proceso administrativo y cierra el ciclo de la administración. Para que exista la función del control, debieron existir antes las de planeación, organización y dirección.

## CAPITULO 2.

### EL CONTROL INTERNO

El reconocimiento que en la actualidad se dá a la importancia del control interno es producto de la necesidad del alcance de los objetivos de este, en virtud de que las empresas, han convertido su organización en una estrutura compleja y amplia, y para su control la Administración necesita informes y análisis precisos. La responsabilidad de proteger los activos de la Empresa, prevenir, descubrir errores y fraudes recae en la Administración y al mantener un sistema adecuado de control interno puede, asumir adecuadamente esa responsabilidad.

#### 2.1 CONCEPTO.

George E. Bennett define un sistema de control interno como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores de lineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda evitar la posibilidad de fraude.

Victor H. Stemp expresa que " El sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del per

sonal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados ".

Montgomery dice " El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del efectuado por otro empleado, de tal manera que se hace una revisión continua de las operaciones del negocio ".

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, en el Boletín Internal Control, afirma que " El Control Interno comprende El Plan de Organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita ".

Victor Z. Brink produce la siguiente definición " El Control se refiere a los Métodos y Prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la admi

nistración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control ".

Luís V. Manrara Galán, en su definición dice " Un Sistema de Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos ".

Joaquín Gómez Morfin, afirma " El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la Empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa preescrita ".

## 2.2 OBJETIVOS.

Los problemas de control en los negocios se originan en la diversidad de funciones lo que propicia que se encuentran dispersos en todos los aspectos de la organización; por lo que un adecuado control de cada función conduce a lograr los resultados más favorables.

Los objetivos del control interno constituyen el índice de eficiencia y la medida de valor de los procedimientos y son los siguientes :

1. - Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
2. - Prevención de fraudes y la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
3. - Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
4. - Estimular la eficiencia del Personal por medio de la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad.
5. - Salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos de un negocio.

De lo anterior podemos resumir que los objetivos del control interno son :

- 1) Obtención de información financiera correcta y segura.
- 2) Protección de los activos.
- 3) Promoción de eficiencia de operación.

La información periódica, completa y oportuna, que proporciona la base para tomar decisiones y normar los programas de las actividades, de un sistema adecuado de contabilidad con el control apropiado para garantizar la protección de los intereses de la empresa y la eficiencia de operación tendiente a mejorar la productividad descubriendo los desperdicios de tiempo y materiales hacen del control interno un instrumento de la Administración.

### 2.3 ELEMENTOS

Para la consecución de sus objetivos, el control interno es necesario se auxilie de los siguientes elementos :

1. - Organización. - Desde el punto de vista de control la organización requiere que los departamentos de operación, custodia y registro, funcionen en forma claramente independiente. De este modo ni los departamentos de operación, ni los de custodia pueden ocultar sus errores o

malos usos sin que los departamentos de registro lo revelen. Las responsabilidades se definen con claridad por medio de gráficas o manuales de organización que muestren las responsabilidades funcionales, señalando quien rinde informes y a quien se dirigen y describiendo con detalle las responsabilidades de las diversas áreas funcionales.

2. - Sistema de Autorizaciones y Registros ( supervisión ). -

Los documentos y registros necesarios para efectuar las operaciones y para acumular una información contable adecuada constituye el sistema de autorizaciones y registros, puede considerarse que se forma con : El catálogo de cuentas que es muy importante pues en el se señalan los títulos y números de las cuentas; un Manual de Contabilidad el cuál resulta bastante útil, pues describe las transacciones que se registran en cada cuenta; formas y registros originales adecuados que reúnan las características siguientes:

Simplicidad. El registro debe ser lo más sencillo posible, de manera que sea fácil de comprender y permita eficiencia al asentar los datos.

De uso múltiple. Se diseña pensando en todos los usos posibles.

3. - Medios Automáticos de Control. Las formas deben contener los espacios necesarios para la firma de las personas que las utilicen, como evidencia de que el trabajo requerido que se ha hecho. El uso de formas foliadas asegura que no se usen indebidamente, cancelando y archivando los incorrectos o no usados.
4. - Otros Medios de Control. Son los presupuestos pues permiten comparar los resultados contra los planes; los sistemas de contabilidad de costos que registran en forma detallada los servicios consumidos, revelando errores o mala actuación cuando los costos no son los esperados; los sistemas de control de producción que permiten la revisión del movimiento de materiales a través del proceso productivo.
5. - Buenos Métodos ( procedimientos ). Los métodos son buenos o malos, dependiendo de la manera en que las formas se utilizan y los trabajos se realizan. Los objetivos de la organización y de las formas adecuadas deben acompañarse de buenos métodos. El principio básico será repartir el trabajo entre varias personas de modo que ninguna controle una operación completa y por lo tanto el trabajo de una persona sea verificado por el de otra. Este principio se basa en el supuesto de

que es poco probable que exista concurrencia para defraudar a la Empresa.

6. - Personal Adecuado. Un sistema que al planearse parezca bueno puede fracasar si el personal que lo ejecute no es competente y esta debidamente entrenado. La adecuación del control interno al aspecto del personal empleado necesita :
- a) Un análisis de los trabajos, el cuál revelará las cualidades que deben reunir las personas con respecto a cada trabajo.
  - b) La contratación de empleados de acuerdo con las características requeridas.
  - c) Un adecuado entrenamiento de los empleados para capacitarlos en el trabajo.
  - d) Medios para medir la calidad del trabajo realizado, por ejemplo :
    - Programación del trabajo, de tal manera que el trabajo que una persona realice sirva como una verificación del trabajo realizado por otra persona.
    - Constante vigilancia de los supervisores sobre sus subordinados.

- Herramientas especiales de control tales como los presupuestos, los costos estandar, personal de auditoría interna y para ciertos trabajos, estudios de tiempos y movimientos.

De lo anterior podemos concluir que un sistema de control interno es estrictamente necesario establecerlo en toda empresa.

Los métodos de control interno son un instrumento de la gerencia para el logro de una administración eficaz.

#### 2.4 LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA FINANCIERA Y EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El exámen y evaluación del control interno requiere para ser más completo y preciso, de instrumentos, técnicos y procedimientos adecuados; para determinar la extensión de la Auditoría Financiera. El Contador Público pondrá especial atención en la revisión del control interno.

Los métodos más comunmente usados para la evaluación del control interno y la comprobación de su eficiencia, se exponen a continuación :

##### Método de Cuestionarios

Este método es el más comunmente utilizado, pues permite vigilar y evaluar

luar en forma general el control interno establecido, además de ayudar a determinar el alcance y profundidad que se dará a la Auditoría.

Se desarrolla por medio de preguntas que pueden ser concretas o generales, sobre los aspectos más importantes del control implantado y que presenten mayores probabilidades de desviarse, con riesgo para la empresa.

Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico.

De tal forma que cada una sea consecuencia de la anterior e identificar plenamente el objetivo que persigue para vigilar y evaluar los elementos del control interno.

La resolución de los cuestionarios, se efectúa mediante respuestas obtenidas de la aplicación de las técnicas de auditoría, que confirmen la veracidad de la información para obtener el máximo provecho de los cuestionarios se requiere de un estudio posterior sobre el mismo, en el que se realiza la vigilancia y evaluación del control interno y permite al auditor formular observaciones y sugerencias.

---

#### Método Descriptivo.

Este método de investigación tiene por objeto observar en forma especial y limitada, el funcionamiento del control interno establecido en

un procedimiento, a fin de plasmar por escrito y en forma narrativa sus características.

Su elaboración requiere que se detalle en forma veraz, el trámite de la operación revisada, tal y como se lleva a cabo, señalando los nombres de los departamentos que intervienen y las funciones que se desarrollan a través de los diferentes puestos asignados, así como los registros y formularios que se utilizan para el desempeño de las operaciones.

Una vez concluida la descripción del procedimiento y con base en los objetivos que persiguen los elementos del control interno, se requiere realizar un estudio.

Del trámite actual, que se convierte en la vigilancia y evaluación del procedimiento. Esta vigilancia y evaluación al sistema de control se efectuó cuando el auditor sugiere el procedimiento a seguir, que cumpla con los objetivos del control interno. En este punto se deberá expresar por escrito el procedimiento que se considere más adecuado y compararlo con el procedimiento actual, indicando el razonamiento adoptado, para las modificaciones y observaciones propuestas, así como las ventajas que estas ofrecen.

### Método Gráfico

Este es un complemento del método descriptivo que permite presentar

objetivamente la organización de la empresa y los diferentes procedimientos a que están sujetas las actividades de los departamentos.

Muestra las relaciones interdepartamentales, la asignación de responsabilidades, la división de labores, el sistema de comunicación, los informes y la supervisión ejercida.

Para facilitar el estudio del control por medio del método gráfico, es preciso que las gráficas correspondientes sean lo suficientemente claras y en caso de que se presenten dudas que no se puedan expresar gráficamente, y será necesario agregar explicaciones adicionales que permitan su correcta interpretación.

La vigilancia y evaluación del control interno, a través de este método se ejerce en la misma forma que en el método descriptivo, esto es cuando el auditor comprende plenamente el procedimiento implantado y sugiere las modificaciones adecuadas que permitan la correcta supervisión al procedimiento examinado.

Los tres métodos se complementan entre sí, variando solamente el criterio para su vigilancia y actualización, pues en los de gráficas y descripción de operaciones basta ponerlos al día mediante una revisión de las estructuras y el de cuestionarios calificar el trabajo humano, que es el que da efecto a lo planeado, siendo por consecuencia la fase más

delicada e interesante de vigilar.

Con los instrumentos y técnicas de la auditoría administrativa, el auditor podrá evaluar y aún mejorar el sistema de control interno, con lo que tendrá una sólida base para apoyar su revisión financiera.

Dado que el control interno es el punto de enlace de la auditoría financiera con la administrativa, citaremos además de los métodos de auditoría financiera mencionados anteriormente, los correspondientes a la auditoría administrativa para obtener una información más completa y valiosa, que ayude a llevar un control interno más eficiente.

- Determinar siempre las causas de cualquier variación entre lo que es y lo que debe ser, tomando como base los planes, objetivos, políticas, procedimientos, métodos, etc.
  
- Determinar la justificación de cada partida, en el sentido de que la misma contribuya a los propósitos para los que fué creada y que en última instancia es para lograr el objetivo general de la empresa.  
  
Bajo el principio de eficacia, máximo beneficio y mínimo costo.

- Proponer cualquier beneficio de costo, tiempo y eficiencia de todas aquellas partidas susceptibles de mejorar, teniendo presente que siempre hay una forma mejor de hacer las cosas.

El control interno que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas de la dirección, es un instrumento de suma importancia. Dado que en la empresa se presentan cambios constantes, es necesaria una revisión y evaluación de los sistemas, métodos y procedimientos del control interno. Las herramientas para realizar esta revisión y evaluación son la auditoría financiera y la auditoría administrativa, pues examinan en forma metódica y ordenada los planes, objetivos, estructura orgánica, los elementos humanos, medidas de control y los aspectos contables, financieros y económicos de la empresa.

## CAPITULO 3.

LA AUDITORIA FINANCIERA.

## 3.1 GENERALIDADES.

Si consideramos que ninguna obra humana es perfecta, estaremos de acuerdo en que cualquier tipo de organización que el hombre pueda adoptar para la obtención de un fin cualquiera, ha de ser susceptible de sufrir desajustes e imperfecciones en su funcionamiento, la aspiración elemental de toda administración que se considere cuidadosa y eficiente, debe ser preveer los efectos nocivos que todo defecto material o humano provoque en la buena marcha de la entidad.

Ayudar a la administración en este empeño, preocupándose por impedir, o al menos por poner en evidencia a tiempo para corregir todo error, falta o acto de infidelidad que pudiera producirse como resultado de violaciones administrativas, fallas mecánicas o debilidades humanas, es posiblemente la más eficaz intervención de la auditoría.

En la actualidad se considera a la auditoría como un servicio de asistencia técnica, además de su responsabilidad de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento del control interno, motivo por el cual las empresas confían no solo en la habilidad profesional

del auditor para poner de manifiesto errores y deficiencias, sino en su buen juicio para sugerir soluciones eficaces a los problemas, además existen sectores como el de los accionistas, inversionistas, público en general y entidades gubernamentales que tienen mayor confianza al recibir unos estados financieros dictaminados, esto se debe a la ética y a la moral con que desarrollan su trabajo los auditores externos, verificando que los datos que en ellos se informan son reales.

Aún cuando los objetivos y los conceptos que guían a la auditoría de estados financieros en la actualidad, eran desconocidos prácticamente hace setenta años, las auditorías de uno u otro tipo han sido practicadas en el transcurso de la historia del comercio y las finanzas gubernamentales.

A partir de la edad media y a través de la revolución industrial, las auditorías fueron practicadas con el objeto de determinar si las personas que se encontraban en posiciones de responsabilidad fiscal en el gobierno y el comercio estaban actuando y proporcionando informes honestamente.

Durante la revolución industrial y a medida que las industrias crecían, sus propietarios empezaron a contratar altos funcionarios para ocupar puestos de responsabilidad, con esta separación de los grupos

de propietarios y administradores, aquellos fueron acudiendo con mayor frecuencia, a los auditores para protegerse del peligro del fraude por funcionarios o empleados, es decir antes del año de 1900, el principal objetivo de la auditoría era el descubrimiento de fraudes.

El crecimiento de las empresas durante la revolución industrial y después de ella, estaba acompañado por un avance en los sistemas de contabilidad. Cuando las sociedades anónimas se convirtieron en la forma predominante de organización, los administradores profesionales, sustituyeron a los propietarios individuales y los sistemas de contabilidad fueron mejorados y estandarizados; fué reconocida la necesidad de un programa de contabilidad sistemático, razonablemente completo como una medida para la prevención de fraudes y la obtención de información financiera digna de confianza.

En vista de que los accionistas, en este proceso de expansión, se esforzaron por verificar los informes y registros de sus respectivas compañías, la necesidad de contadores públicos profesionalmente preparados se hizo cada vez más evidente. Ya que la conducción eficiente de la auditoría de una empresa de grandes proporciones, estaba claramente fuera del alcance de un aprendiz.

La separación de los propietarios y la administración en las compañías creó en los accionistas la conciencia de la necesidad de una adecuada protección a través de una auditoría independiente. Aún cuando la empresa que prepara los estados financieros es la principal responsable de la información presentada, el contador público independiente que examina los informes y la evidencia comprobatoria, puede opinar acerca del grado de confianza que se puede depositar en ellos, anexando a los estados financieros el texto de su opinión.

La revisión de los estados financieros implica la afirmación de la veracidad de los mismos; la testificación de su validez para terceras personas.

La independencia, la integridad personal y la responsabilidad profesional fueron y son reconocidas como cualidades tan importantes en la profesión como la habilidad técnica.

### 3.2 CONCEPTOS.

Algunos autores han definido la auditoría con los siguientes conceptos:

E.L. Kohler auditoría es " Una revisión analítica hecha por un contador público, del control interno y registros de contabilidad de una

empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros".

Montgomery dice que la auditoría " Es un exámen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas, para informar sobre los mismos".

Becksse señala que la auditoría "Es un exámen de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos, y reflejan completas las transacciones que deben contener".

Para Coultier Davis la auditoría " Es el exámen de los libros y cuentas de un negocio, que permiten al auditor formular y presentar los estados financieros en tal forma que:

1. - El balance refleje la verdadera situación financiera del negocio.
2. - El estado de resultados exprese correctamente el resultado de las operaciones durante el ejercicio que se revisa".

Para los hermanos Mancera, la auditoría "Es el exámen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una empresa, de un fideicomisario, de una sociedad, de una

cooperación, de una institución, de una empresa, de una asociación, de una oficina pública, de una copropiedad, de un negocio especial cualquiera y llevarlo a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellos ".

El Comité Especial del Instituto Americano de Contadores determina que auditoría " Es el exámen de los libros de contabilidad comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, cooperación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados, comúnmente en forma de un certificado ".

Fernando Diez Barroso considera que la auditoría " Es la ciencia del análisis, comprobación y estimación de las cuentas ".

Andrés Montero en su definición, externa los principales objetivos de la auditoría y dice " Es el exámen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas a fin de determinar su corrección.

Por lo que podemos considerar que la auditoría es el exámen metódico de los registros contables para determinar la razonabilidad de los estados financieros.

### 3.3 CLASIFICACION

A la auditoría se le puede clasificar desde los siguientes puntos de vista:

1. - De acuerdo al personal que la desarrolla se clasifica en:

a) Auditoría Interna. - La cual es practicada por profesionistas o empleados de la propia empresa.

b) Auditoría Externa. - Es realizada por contador público independiente.

2. - Según el tiempo o período en que se practique, la auditoría se clasifica en :

Continuas o permanentes. - Son aquellas que se realizan en forma constante, pudiendo efectuarse antes o después de registradas las operaciones en los libros.

Es continua porque donde se tiene establecida esta clase de auditoría, se cuenta con un auditor interno que esta revisando las operaciones antes o después de registradas en los libros.

Auditorías Esporádicas. - Son las que se practican en forma ocasional, según el deseo de los dirigentes, no teniendo por tanto período definido.

Auditoría Periódica. - Es la que se realiza en periodos perfectamente determinados ejemplo : cada mes, cada seis meses, cada año, etc.

3. - En cuanto al alcance y objetivo del trabajo a desarrollar se clasifican en :

Auditoría de Balance. - Es la que se realiza para tratar de determinar la razonabilidad de las cuentas que componen el balance, se le conoce también como de saldos o estados financieros.

Auditoría Detallada o de Movimiento. - Es la que se lleva a cabo con la revisión de todos los movimientos en forma exhaustiva con la finalidad de establecer su corrección, sin llegar a determinar saldos, únicamente la revisión de los movimientos (esta auditoría está en desuso ya que a pocas personas les interesa conocer los movimientos sin determinar saldos, además es muy tardada y costosa ) .

Auditoría Especial. - Son las que se practican a una cuenta o grupo de cuentas en los estados financieros, se

pueden practicar selectivamente o en forma detallada. Algunos autores las llaman concretamente con el nombre de las cuentas que revisa ( caja y bancos, ventas, activo fijo, etc. ).

4. - Tomando como base la fecha en que se aplican los procedimientos de auditoría esta se clasifica en :

Auditoría Permanente.

Es la revisión que se practica periódicamente durante el ejercicio.

Auditoría Anual.

Aquella que se efectua al terminar un ejercicio dado.

Auditoría Eventual.

Es la que se realiza en cualquier fecha, solicitada por la parte interesada.

### 3.4 OBJETIVOS

La idea actual de la Auditoría Financiera ya no es como a principios de siglo cuando se pensaba que su finalidad era descubrir fraudes o corregir errores, ha evolucionado lo suficiente para que con el dictamen que se emite sirva como guía a las partes interesadas, mediante el análisis e

interpretación de las cifras contenidas en los estados financieros que según ese dictamen, son razonablemente correctas.

Para llegar a esas cifras el contador público tuvo que efectuar una - auditoría financiera, aplicando los principios, normas y procedimientos que considero adecuadas según el caso particular. Además en su informe aclarará el alcance y naturaleza de su auditoría, para expresar en una forma independiente su opinión acerca de los estados financieros examinados.

En la actualidad existen varias partes ligadas e interesadas en una empresa como : accionistas, directores, personas, sindicato de obreros, inversionistas, acreedores, banqueros, departamentos gubernamentales, etc., los cuales se interesan en conocer los resultados financieros del negocio, para fundamentar criterios o puntos de vista, según el interés que cada parte tiene en la empresa : Accionistas para conocer el rendimiento de su inversión, los directores para conocer su actuación, al personal para conocer las utilidades que le corresponden, a los banqueros para otorgar créditos, al gobierno para conocer las cargas impositivas, etc.

Estas partes tienen mayor confianza cuando los estados financieros han sido dictaminados por el contador público previa auditoría financiera que el llevó a cabo.

Podemos asegurar que los estados financieros dictaminados tratan de dar una imagen fiel de la empresa, para que quienes los analicen y estudien, obtengan los hechos o situaciones más significativos acerca del negocio.

De lo anterior podemos concluir que los objetivos de la auditoría financiera en términos generales son :

1. - Informar independientemente sobre la situación financiera y las operaciones.
2. - Que el contador independiente pueda actuar como asesor y representante de los propietarios de la empresa y de la gerencia.
3. - Descubrir errores e irregularidades.
4. - Revisar los sistemas de organización y de control interno.

### 3.5           NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Como pudimos observar cuando analizamos los objetivos de la auditoría y consideramos la responsabilidad que adquiere el contador público independiente al realizar una revisión y presentar su dictamen ante varios sectores, la auditoría es una actividad profesional que el auditor desempeña mediante la aplicación de conocimientos especializados que forman el cuerpo técnico de su actividad.

Debido a este profesionalismo es que desde un principio existía la preocupación por asegurar que el desempeño de los servicios fuera efectuado a un alto nivel de calidad acorde con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor, así como las que utilizan el resultado de su trabajo.

Se pensó que ese nivel profesional se lograría estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios para el desempeño de esta actividad, sin embargo las características de la actividad profesional demostraron la imposibilidad de lograr este objetivo, ya que la auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez aplicados sean indudables. Es necesario el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro para determinar los procedimientos a seguir en cada caso así estimar los resultados obtenidos.

Es por esto que se llegó a la conclusión de que si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos para la auditoría, si en cambio existen principios fundamentales que son la base de los propios procedimientos de auditoría que pueden ser definidos en forma general como normas de auditoría y se considera que por su naturaleza son de aceptación general para toda la profesión por lo cual se les designa con

el nombre de normas de auditoría generalmente aceptadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en su Boletín No. 3 nos dice " Las normas de auditoría son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas " .

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos que garantizan la calidad profesional de un trabajo de auditoría y se pueden clasificar en :

- I. - Normas Personales. - Son las que se refieren a las cualidades que el auditor debe tener.
- a) El auditor debe tener el entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional.
  - b) La realización del trabajo y la elaboración del dictamen, deben llevarse a cabo con diligencia y cuidado profesional.
  - c) El auditor deberá mantener independencia mental en todos los asuntos relacionados con su trabajo profesional.

Las normas anteriores se refieren a que el Contador Público debe poseer el adiestramiento y la experiencia necesaria para realizar cualquier trabajo que se le encomiende y que ponga en su ejecución todo lo que este de

su parte para que resulte un trabajo profesional. La independencia mental, es el pilar en el que descansa la profesión del Contador Público. Este no puede contentarse con poseer una basta aptitud técnica, sino que además debe mantener las más elevadas normas de honestidad y objetividad en sus juicios.

Las normas que regulan la actuación personal del Contador Público exigen que este ejecute su trabajo cuidadosamente, como compete a un profesional. No solamente debe utilizar los procedimientos adecuados a las circunstancias especiales de cada caso, sino también la debida ampliación y coordinación de los procedimientos empleados.

## II. - Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo. -

- a) El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y el personal que se contrate, supervisado de una manera eficiente.
- b) Como base para determinar la confianza que va a depositar en él y para determinar la extensión que va a dar a los procedimientos de auditoría debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente.
- c) Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que se requiera, para suministrar una base obje-

tiva para apoyar su opinión, relativa a los estados financieros que examina.

Las normas que regulan la ejecución del trabajo del Contador Público, exigen una escrupulosa supervisión del trabajo y las decisiones tomadas por sus ayudantes delegando funciones de rutina beneficiando esto tanto al cliente como al auditor, funcionando bajo un adecuado planeamiento de la auditoría.

Es necesario que el auditor estudie y evalúe el control interno de la empresa que audita, dicho estudio tiene por objeto conocer el control interno no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

De este estudio y evaluación, el auditor comerá la profundidad y los alcances de sus pruebas.

En lo que se refiere a recabar evidencias comprobatorias suficientes y competentes, vemos que el objetivo de los procedimientos de auditoría es suministrar al auditor elementos de juicio para emitir su opinión de hechos, debiendo ser, objetivos y ciertos, es decir deben fundarse en la naturaleza de los hechos examinados y debe llegarse al conocimiento de ellos con una certeza razonable en forma tal que el obtenga una base razonable para externar su opinión profesional.

En la conducción de su trabajo el auditor debe considerar al analizar la información el criterio de relativa importancia y riesgo probable; el auditor debe graduar su exámen y la atención que dedique a las partidas conforme a la importancia relativa de ellas. Una partida tiene importancia relativa cuando un cambio en su presentación, en su valuación, en su descripción o en cualquier elemento pudiera modificar la decisión de un lector.

El auditor debe graduar y adecuar sus procedimientos de acuerdo al riesgo relativo de error que corre en cada uno de los grupos sometidos a exámen; las deficiencias encontradas en el exámen o el grado de comprobación necesario varían de acuerdo con la naturaleza de las partidas. Supongamos que en un caso no es posible encontrar el testimonio original de la escritura de propiedad de una casa que forma parte del activo de la empresa y supongamos también que en otro caso no es posible encontrar la letra de cambio aceptada que ampara la deuda de un cliente, el riesgo de aceptar erróneamente la partida eliminando la inspección de cada uno de los documentos, es evidentemente, mucho mayor en el caso del título de crédito negociable que en el caso de la escritura, ni es título de crédito ni es negociable, es necesario que el auditor considere al evaluar su evidencia comprobatoria, ese elemento del riesgo de error que puede representar la carencia o deficiencia de ciertas partes de la evidencia.

### III. - Normas Relativas a la Información y Dictamen. -

El resultado final del trabajo del auditor es el dictamen o informe ya que con él pone en conocimiento a los interesados los resultados de su trabajo y la opinión que se formó a través de su exámen. En el dictamen, los interesados cifran la confianza de los datos contenidos en los estados financieros y los resultados de operaciones de la empresa a través del dictamen, el cliente y público conocen el trabajo del auditor y normalmente es lo único que tienen a su alcance.

Por lo anterior se hace necesario establecer normas para regular la calidad y requisitos mínimos del informe o dictamen, como las siguientes:

- a) En todos los casos en que el nombre de un Contador Público quede relacionado con algún estado financiero, deberá expresar clara e inequívocamente la naturaleza de su relación con dichos estados financieros.
- b) El auditor debe declarar si en su opinión, los estados financieros presentan de modo razonable la posición financiera y los resultados de operación de la empresa, en la fecha del período a que se refieran y si dichos estados fueron formulados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- c) El auditor debe declarar expresamente en su dictamen o informe si los procedimientos de contabilidad han sido observados consistentemente en el período actual en relación con el período precedente.

Si no expresa lo contrario, cualquier lector tiene derecho a considerar que la información que rinden los estados financieros es completa, razonablemente cierta y bien clasificada.

- d) Cuando el auditor se considere obligado a hacer salvedades a las afirmaciones genéricas de su dictamen deberá expresarlas en forma clara manifestando explícitamente a cual de las informaciones genéricas se refiere, e indicar los motivos de las salvedades y la trascendencia e importancia de ellas dentro del cuadro general que suministran los estados financieros.

Negación de Opinión. - Cuando el auditor considere que no está en condiciones de expresar una opinión profesional respecto a los estados fincieros tomados en conjunto debe declararlo así de manera explícita, aún cuando después de esta declaración, podrá hacer los comentarios parciales que considere que el resultado de su exámen lo autoriza a hacer.

### 3.6 TECNICAS DE AUDITORIA

Técnica es un método de procedimiento, indispensable en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría, las técnicas son métodos posibles para obtener material de evidencia.

Las técnicas de auditoría deben ser apropiadas para adaptarse a las diferentes circunstancias, sencillas y concretas para evitar detalles inútiles y operaciones innecesarias.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos las agrupa en los siguientes rubros:

Estudio General. - Es la apreciación de las características generales de la empresa, sus estados financieros, los elementos de ellos y de las partes significativas que puedan requerir especial atención.

Esta técnica es la aplicación del juicio profesional del auditor a las informaciones que va a exáminar; generalmente antecede a cualquiera de las otras técnicas de auditoría y les sirve de orientación, pero debe ser usada con extraordinario cuidado a fin de asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

su aplicación puede ser informal cuando se hace por la sola lectura de los documentos y formal cuando previamente se auxilia de recursos técnicos como son los estados comparativos.

**ANALISIS.** - Consiste en la clasificación y agrupación de los elementos que forman una partida determinada de modo que se constituyan unidades homogéneas y significativas. Se aplica generalmente a cuentas genéricas de los estados financieros y puede ser :

Análisis de Saldo. - Es la integración de las partidas que componen el saldo.

Análisis de Movimientos. - El análisis de la cuenta se hace por agrupación de conceptos homogéneos y significativos de los movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo final.

**INSPECCION.** - Es el exámen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de verificar la autenticidad de un activo o una operación reflejada en estados financieros.

**CONFIRMACION.** - Esta técnica consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos u operaciones, por medio del informe de una persona independiente, generalmente por escrito, pudiendo ser positiva; cuando se

solicita que conteste tanto si esta conforme como si no lo está.

Se dice que es positiva directa cuando se proporcionan datos de la empre sa para que el confirmante los compare con sus registros; positiva indi-  
recta cuando se piden datos conforme a las propias fuentes del confirmante.

Negativa cuando se pide que conteste solamente si no esta conforme con los datos de la empresa.

INVESTIGACION. - Es la obtención de información de parte de funciona-  
rios y empleados de la empresa y puede ser formal e informal.

DECLARACIONES O CERTIFICACIONES. - Esta técnica consiste en po ner por escrito y autenticar con la firma de los interesados el resultado de las investigaciones. Aún cuando estas técnicas son convenientes y necesarias su valor es limitado por el hecho de ser datos proporciona dos por personas que participaron en las operaciones y formulación de los estados financieros examinados.

OBSERVACION. - Es la técnica mediante la cual el auditor se cerciora de hechos y circunstancias relativos a la forma como se realizan las operaciones de la empresa.

CALCULO. - Es la verificación de la corrección numérica de las partidas

calculadas sobre ciertas bases predeterminadas mediante el cálculo independiente de las mismas.

#### PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Los procedimientos son actos que han de realizarse en el curso del examen, se refieren a la metodología a seguir, sirven para probar la exactitud de las cuentas y de los estados financieros, indican también el curso de acción que puede seguirse para determinar la validéz de las normas. Es decir son el conjunto de técnicas que se aplica en el exámen de las partidas.

#### LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y SUS ALCANCES

Deben adecuarse a las características de la empresa que se va a examinar, conforme al grado de eficacia del control interno, el número de partidas, errores, etc., de acuerdo al criterio del auditor a fín de que le proporcionen la evidencia necesaria para fundamentar una opinión objetiva y profesional.

Es igualmente el criterio del auditor, considerando las circunstancias concretas del trabajo que va a realizar, el que determina la oportunidad de la aplicación de los procedimientos de auditoría en su exámen.

### 3.7 DICTAMEN E INFORME.

La culminación del trabajo del Contador Público en una auditoría financiera, es prácticamente cuando se han verificado, comprobado y estimado las cuentas que integran el balance y el estado de resultados, es decir todo aquello que tiene relación con el activo, pasivo y el capital de la empresa, pasando a la etapa de preparación del dictamen o informe para el cliente.

El dictamen es una expresión concreta y sintética, y el informe un documento más amplio que aparte de la expresión de la opinión profesional del auditor, se añaden comentarios y ampliaciones a los datos proporcionados sintéticamente en el dictamen.

Según el Boletín No. 2 de Normas y Procedimientos de Auditoría del I. M. C. P. los elementos fundamentales del dictamen o informe son:

La existencia de un párrafo o sección en el que el Contador Público declare expresamente haber examinado determinados estados financieros a cierta fecha :

Haber realizado su exámen conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y haber aplicado los procedimientos de auditoría que el propio auditor consideró necesarios en las circunstancias.

La existencia de otro párrafo o sección en que el auditor exprese que, en su opinión, los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de la operación de la empresa, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y que han sido aplicados consistentemente en relación al ejercicio anterior.

Para dictaminar, el Contador Público requiere de toda su experiencia y habilidad para emitir un juicio apegado a la realidad y debidamente fundado. Naturalmente se auxiliará de sus papeles de trabajo, ya que estos constituyen la prueba de la aplicación técnica de su intervención.

De acuerdo a la finalidad para la que el juicio es emitido, siempre deberá asegurarse de su alcance, ya que no solo es de importancia para el Contador Público y su cliente, sino con frecuencia lo es también para terceras personas relacionadas con la empresa examinada.

Por lo anterior el Contador Público debe abstenerse de emitir juicios sobre materias fuera de su técnica, concretándose a informar sobre las bases que cubrió su revisión, que serán las que comprenden los trabajos de auditoría.

El dictamen generalmente se hace constar en el cuerpo mismo del estado examinado, y los conceptos que en el se incluyen deberán ser

expresados en forma clara y concisa, en virtud de que un dictamen con fuso no presta utilidad alguna, dado que crea una situación incierta.

Deberá concretarse a juzgar la corrección de las cuentas intervenidas por tanto, solo deberá expresar si el estado financiero que lo ampara revela o no la situación presente de la empresa.

Por lo anterior el dictamen puede ser: ( según los Boletines de Normas y Procedimientos de Auditoría del I. M. C. P. ) .

Dictamen Limpio . - Es aquel en el que el Contador Público expresa :

Haber examinado los estados financieros a) De acuerdo con las normas de la profesión. b) Aplicando todos los procedimientos de auditoría que consideró necesarios en las circunstancias.

Que los estados financieros de la empresa presenten razonablemente la posición financiera a una fecha determinada, y los resultados de opera ción por un período, de acuerdo con principios de contabilidad general- mente aceptados.

Que dichos principios de contabilidad fueron aplicados durante el período sujeto a exámen, sobre bases consistentes con las del año o período an terior.

Dictamen con salvedades. - Se llaman salvedades a las excepciones particulares que el auditor hace a algunas de las afirmaciones genéricas del dictamen.

Dichas salvedades deberán ser expresadas de modo claro e inequívoco, manifestando explícitamente a cual de las informaciones genéricas se refieren e indicar los motivos de ellas y la trascendencia o importancia que tienen dentro del cuadro general que suministran los estados financieros.

Dictamen con abstención de opinión. - Tiene lugar cuando el auditor hace constar de manera clara y precisa que no se encuentra en condiciones de dar una opinión profesional sobre los estados financieros tomados en conjunto, explicando los motivos o razones que le impidieron expresar dicha opinión, aún cuando después de esta declaración puede hacer los comentarios parciales que considere que el resultado de su exámen le autoriza para hacer.

Dictamen con opinión negativa. - Tiene lugar cuando el Contador Público encuentra que los estados financieros y los resultados de operaciones de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, no presentan esta posición razonable de acuerdo con estos principios y las excepciones son a tal grado importantes, que la expresión

de una opinión con salvedades no sería adecuada. Una opinión negativa debe incluir la explicación de todas las razones que la originaron.

Dictamen con opinión parcial. - Es cuando el Contador Público se ha abstenido de expresar una opinión, o ha expresado una opinión negativa sobre los estados financieros en conjunto, pero puede ser adecuado además expresar una opinión favorable sobre las partidas que no se encuentran afectadas por las excepciones que originaron la abstención de opinión o la opinión negativa.

Se puede emitir en aquellos casos en que la parte de los estados financieros a la que se refiere sean relativamente importantes y sean fácilmente identificables las partes afectadas por la negación de opinión y en consecuencia lo sean también las partes que se intentan cubrir con la opinión parcial.

El informe de auditoría y su preparación.

Se deberá tener presente al redactar el informe, que el cliente lo vá a leer y salvo raras excepciones, este no será una persona con profundos conocimientos contables, así que hay que utilizar un lenguaje claro usando términos expresos y concisos, evitando usar tecnicismos.

Tener en cuenta lo que principalmente le interesa a su cliente, o sean los resultados y no la descripción del trabajo efectuado por el Contador Público.

Otro factor importante es el fin por el cual se efectuó la auditoría; si fué con fines internos de organización, podrán omitirse muchos detalles que sean conocidos por la gerencia, si es con fines crediticios, los de talles habrán de ser más amplios, cubriendo una mayor información.

Tal es el caso, de cuando es con fines de emisión de obligaciones, en el cual, además del informe, se comentarán los renglones del balance examinado, contendrá, asimismo, estadísticas y datos explicativos que sirvan de guía para interpretar la historia y situación financiera de la empresa.

Es conveniente aclarar que el Contador Público, no deberá de forzar la extensión del informe a un propósito personal, es decir, no acortar es te con el sacrificio de detalles que pudieran ser interesantes.

Para que el informe sea de interés para el cliente, no solo deberá con tener una exposición de hechos; el Contador Público debe expresar sus conclusiones y, si es posible, hacer sugerencias para el mejoramiento de los sistemas, ya que en este punto descansa parte del beneficio que

el cliente debería recibir al contratar los servicios de un Contador Público.

Se utiliza el informe cuando el Contador Público se limita a comunicar acerca de las limitaciones o circunstancias que hacen imposible la expresión de su opinión de los estados financieros examinados.

Gran parte del éxito final de la auditoría dependerá de la calidad del informe, ya que en el caso de que la investigación haya sido sobre bases excelentes, aquella perderá su valor con la presentación de un informe incierto o carente de tacto.

## CAPITULO IV.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## 4.1 GENERALIDADES

En tiempo de la Post-gerra la mayoría de las empresas manejaban su mercado en forma ilimitada, ya que la competencia de los productos que fabricaban o distribuían era mínima, motivo que les permitía abserver las deficiencias administrativas.

Conforme pasó el tiempo, el mercado se tornó más complejo, ya que exigía mejor calidad, servicio y precio, originando la necesidad de abatir los costos de operación para poder continuar controlando el mercado con sus productos, solucionándolo en parte con la optimización de las funciones administrativas a través de la revisión, el estudio y evaluación de las mismas.

Para conseguir el objetivo antes mencionado se han perfeccionado los sistemas, y controles administrativos, tendiendo hacia "La Administración científica, dejando la empírica en el pasado".

El uso que se le ha dado a la auditoría ha sido el de auxiliar a las empresas en la verificación de sus estados financieros, para diferentes fines. Sin embargo estas auditorías financieras son limitadas en sus alcances y solo abarcan los aspectos financieros.

Por lo cual podemos considerar que la auditoría administrativa es una extensión de la auditoría interna hacia todos los aspectos de un negocio, no únicamente a la áreas financieras y contables.

Los recursos humanos y técnicos necesitan otro tipo de auditoría por lo que se ha pensado en una auditoría más amplia que la de estados financieros, que incluya la evaluación del mejor uso de los recursos técnicos y humanos utilizados.

Es decir que la auditoría administrativa aparece en forma natural como extensión de la auditoría financiera, y va más allá de las funciones generalmente atribuidas a la auditoría interna tradicional, se refiere a actividades no financieras que, tarde o temprano, quedan expresados cuantitativamente en los registros financieros de la compañía y que además cuenta con sus métodos de investigación y evaluación propios.

#### 4.2 CONCEPTOS

El maestro José Antonio Fernández Arena nos dice " La auditoría administrativa es la revisión objetiva metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución ".

William P. Leonard dice que : " La auditoría administrativa es un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales ".

Fabián Martínez Villegas " La auditoría administrativa es el exámen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su exámen ".

Roberto Macias Pineda " La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio :

De las definiciones antes expuestas resumimos que auditoría administrativa es un exámen metódico de la utilización de los recursos de la empresa para evaluar los objetivos obtenidos.

### 4.3 OBJETIVOS.

Podemos considerar que el objetivo principal de la auditoría administrativa es detectar anomalías o irregularidades en alguna área definida de la empresa examinada para mostrar las soluciones probables y teniendo como finalidad auxiliar a la dirección en el logro de una administración adecuada, examinando y valuando los métodos y desarrollo en cada área.

Una pretensión de la auditoría administrativa es ayudar y apoyar a la administración en determinadas áreas que requieran perfeccionar su funcionamiento, para lo cual es necesaria una revisión y consideración de la organización, con el fin de precisar pérdidas y errores, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones eficientes, mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Los factores de la evaluación cubren el aspecto económico, lo apropiado de la estructura organizacional, el acatamiento de políticas y procedimientos, la exactitud de controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorio.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades presentes o a futuro, tales como:

las irregularidades, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, colaboración deficiente, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento de lo que es una buena organización.

El objetivo de la auditoría administrativa es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos, en base a las siguientes consideraciones :

1. - Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa. Es necesario un especialista que exámine un problema en particular así como un analista que pueda revisar toda la empresa en forma sistemática y examinar la eficiencia de las actividades funcionales.
2. - Con la finalidad de reducir costos y aumentar la eficiencia, es preferible la acción preventiva. Los problemas agudos pueden hacerse mínimos por medio de una revisión y apreciación sistemática del conjunto de operaciones.
3. - Posiblemente es más conveniente que un grupo de analistas realice la revisión y evaluación de toda la empresa. Que hacer que varios especialistas independientes

intenten aislar y examinar separadamente los problemas que estan estrechamente relacionados.

4. - La administración de empresas no puede separarse de los hombres de empresas. Cualquier programa de auditoría que deja de reconocer la naturaleza de una opera-ción comercial en cuanto a que esta interesada en las personas y dirigida por personas no logrará captar la realidad completa de la situación. La auditoría administrativa es, por su intención, un programa interesado en las personas; su interés principal esta en el quien de la administración.

#### 4.4           TECNICAS DE INVESTIGACION Y EVALUACION

Las empresas tienen áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración con el fin de incrementar la eficiencia de las operaciones. La auditoría administrativa puede emplearse como una extensión de la auditoría interna o puede efectuarse por ana-listas independientes; en cualquier caso los principios básicos son consistentes. La auditoría externa se emplea cuando la gerencia no tiene recursos suficientes para mantener un programa interno, cuando se prefiere una apreciación independiente en lugar de la auditoría interna o cuando

la opinión externa es suplementaria a la auditoría interna.

Los factores de la evaluación abarcan el aspecto económico mediante el exámen del proceso administrativo, lo apropiado de la estructura organizativa, es decir como se encuentra, en donde esta y hacia donde se dirige, la observancia de políticas y procedimientos, si se requiere sostener la política administrativa empleada, o si ésta deberá cambiar se, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, la causa de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo, mostrando asimismo en donde los costos son demasiado elevados, señalando tanto las fallas en los controles utilizados como los sistemas de funcionamiento satisfactorio.

Es conveniente considerar que la auditoría administrativa es una de las herramientas más útiles con que cuenta la administración para el desempeño de su función, pues para llevarla a cabo es necesario realizar estudios con objeto de analizar la operación o la función directiva o admnistrativa a través de la revisión que se efectua por medio del análisis, verificación, comprobación y estimación, de la forma en que esta desarrollando la planeación, organización, ejecución y control dentro de un organismo o institución.

Para planificar la obtención de metas es indispensable determinar pri-

mero las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si abarcan todos los aspectos requeridos para la finalidad perseguida tomando en consideración los factores más necesarios para alcanzar los objetivos, los mejores métodos para lograrlos y los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función; los factores limitativos y de control, y una vez hecho el planteamiento, las respuestas darán un punto de partida para la elección del plan a seguir.

El enfoque que se persigue no varía mucho del que se observa en la auditoría financiera, pues casi para cualquier tipo de auditoría se requieren los pasos siguientes :

1. - Investigación preliminar de la actividad que se va a examinar para obtener los antecedentes necesarios.
2. - Se tomará en cuenta la asignación de responsabilidad dentro del área para asegurarse de las resoluciones autorizadas y de las autoridades conexas a dicha actividad, así como sus restricciones y limitaciones.
3. - Exámen del sistema administrativo, a través del estudio de políticas que normen las actividades examinadas, probando la efectividad de operaciones específicas y de los procedimientos administrativos y

explorando además las áreas con problemas o poca consistencia.

4. - Reporte sobre el resultado del trabajo de auditoría, sometiéndolo a la consideración de los responsables según los resultados de las investigaciones y recomendaciones.

La auditoría financiera eminentemente cuantitativa, presenta un dictamen de tipo cualitativo que puede respaldarse por cifras, el caso contrario es la auditoría administrativa que trabaja con gran parte de elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa.

La auditoría administrativa busca dar una serie de opiniones e integrarlas en una calificación final de tipo numérico. En un principio las calificaciones serán empíricas, pero conforme se desenvuelva esta disciplina, irá recabando experiencia para establecer evaluaciones cada vez más objetivas. Aún cuando la calificación sea empírica no se puede decir que los factores a considerar sean improvisados, estos serán sencillos de implantar y determinar, por lo anterior, que no hay que olvidar que las escalas númericas son la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

El Instituto Americano de Administración utiliza una escala con un mínimo de 7500 puntos y máximo de 10000 . Cada área recibe distinta intensidad y el total valora a la empresa, así tenemos por ejemplo :

Para una empresa de tipo religioso :

	<u>Máximo</u>	<u>Mínimo</u>
1. - Función social	1000	750
2. - Estructura formal	800	600
3. - Crecimiento de sus instalaciones	500	375
4. - Análisis de membrecia	1300	975
5. - Programa de desarrollo	800	600
6. - Políticas financieras	800	600
7. - Análisis del consejo de directores	800	600
8. - Eficiencia en la operación	700	525
9. - Evaluación administrativa	1200	900
10. - Efectividad en la dirección	<u>2100</u>	<u>1575</u>
	1000	7500

../. ..

## PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO :

1. - Función económica	400	300
2. - Estructura formal	500	375
3. - Utilidades	600	450
4. - Atención a los accionistas	700	525
5. - Investigación y desarrollo	700	525
6. - Consejo de administración	900	675
7. - Políticas fiscales	1100	825
8. - Eficiencia en la producción	1300	975
9. - Distribución	1400	1050
10. - Evaluación de los ejecutivos	<u>2400</u>	<u>1800</u>
	10000	7500

Otro método cuantitativo de valuación es el análisis factorial, el cual es un análisis de potencialidad de la productividad, esto es incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial.

En la industria, la investigación a diferencia del análisis estadístico, trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, los cuales es necesario interpretar justamente para modificarlos con

vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplica como sigue :

1. - Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que intervienen en ella.
2. - Define las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en conjunto.
3. - Determina el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
4. - Investiga que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.
5. - Cuantifica los efectos de esas deficiencias
6. - Recomienda soluciones.

Para aspectos individuales de factores o elementos, a continuación se presenta un ejemplo para aplicar un método de estimación, para tabular y combinar evaluaciones. Este método aunque constituye un instrumento de sistematización, no es un procedimiento científico pues no resuelve cuestiones como :

- Determinar los componentes que se deben tomar en cuenta.
- El peso de ponderación de cada componente.
- La medición del grado de eficiencia con que las ope raciones se desempeñan.

EJEMPLO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

NIVEL DE RAMO

<u>Elementos</u>	<u>Clasificación tentativa de los factores</u>	<u>% Contri- bución del factor al total</u>	<u>% Efecti- vidad</u>	<u><math>\frac{b \times c}{100}</math></u>	<u>Area de escasa acción</u>
Políticas de inversión y reemplazo	4	10	50	5	X
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones	1	<u>50</u>	60	<u>30</u>	XX
		100		69.5	

PROCEDIMIENTO DE VALUACION O TASACION

1. - Clasifique en la columna (A) los elementos por órden de importancia.
2. - Tase en la columna (B) la contribución del elemento al total en %
3. - Tase en la columna (C) la efectividad de la acción de los elementos en %
4. - Combine en la columna (D) los resultados de (B) y (C) .

También puede resultar valioso observar el desarrollo en el planteamiento de la auditororía al comparar varios ejercicios como se muestra en el siguiente modelo :

Modelo para una revisión de las etapas de desarrollo.

<u>FACTORES</u>	ETAPAS DE DESARROLLO				
	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
1. - Medio ambiente	+	+	+	-	-
2. - Política y dirección	+	0	0	-	-
3. - Productos	0	+	+	+	0
4. - Financiamiento	0	-	-	0	+
5. - Medios de producción	-	0	0	+	+

<u>FACTORES</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
6. - Fuerza de trabajo	-	-	+	+	0
7. - Suministros	-	+	0	0	-
8. - Actividad productora	+	0	0	-	+
9. - Mercadeo	+	+	0	-	-
10. - Contabilidad y esta distica	+	+	0	0	0

- Disminución de la ejecución

+ Aumento de la ejecución

0 Disminución estadística

El procedimiento concreto para efectuar la auditoría administrativa con este método es el siguiente:

1. - Definir la materia objeto de la investigación.
2. - Obtener la información básica para el diseño de un sistema factorial.
3. - Elegir, definir y deslindar los factores básicos.
4. - Descomponer cada factor en subfactores y estos en cuestiones.
5. - Estimar los pesos de los factores y subfactores.
6. - Elaborar un plan de obtención de información.
7. - Recopilar y verificar la información.

8. - Estimar los grados de eficacia en cada cuestión, factor y subfactor.
9. - Analizar la información.
10. - Presentar el diagnóstico.
11. - Estimular la toma de decisiones al respecto.

En cualquier caso es conveniente establecer los factores y subfactores más adecuados ya que no serán los mismos para un organismo religioso que para uno de tipo educativo, para un hospital o para una industria.

El C.P. Manuel D'Azaola afirma que el interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades.

En la revisión del proceso administrativo debe valuarse cada función para fundamentar las conclusiones, pues indiscutiblemente cada una tiene valores diferentes.

En la contribución de alcanzar los objetivos, aún cuando todas están dirigidas hacia tal meta en empresas diferentes, la misma función no tiene el mismo valor.

Por otra parte, no existe hasta ahora una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficacia con que se cumple una función. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza la revisión, siendo el resultado, por lo tanto, esencialmente subjetivo.

Por lo anterior el único camino para medir el grado en que cumple una función es establecer patrones teóricos ideales y compararlos con los desempeños reales, a fin de evaluarlos y así tener una base para los informes y juicios del investigador.

Los factores que sugiere el C.P. D'Azaola para el análisis son :

1. - La empresa en conjunto.
2. - Fijación de objetivos.
3. - Medios de producción.
4. - Abastecimientos.
5. - Financiamiento.
6. - Personal.
7. - Producción.
8. - Ventas y distribución.
9. - Registro.

José Antonio Fernández Arena, opina que auditar en un concepto moderno implica, además de escuchar, la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. En lo que se refiere a la administración pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución. La revisión deberá basarse en el método científico :

1. - De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.
2. - Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza, casi completa de lo que se ha registrado.
3. - Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

El enfoque científico, en opinión del tratadista William P. Leonard, es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesiten ser investigados tanto la investigación como el análisis abarcan un exámen de la lógica involucrada, la necesidad y justificación de la actividad o función que se investigue. La revisión de los métodos y desempeño administrativos, abarca un exámen de objetivos, políticas, procedimientos, de legación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia de la función o área, puede de terminarse por medio de una comparación de las condiciones encontradas, con las requeridas por los planes, políticas, etc.

La evaluación científica, comprende un proceso de medición y compro bación de los principios y prácticas, en las que se busca ver si es o no el mejor plan, política, sistema o procedimiento. La información obte nida se evalúa, a efecto de hacer las sugerencias necesarias a la dirección.

Es conveniente tener en cuenta el no aceptar o rechazar cualquier enfo que hacia la solución. Tal vez poner a prueba varias soluciones de las que ofrezcan mayores posibilidades de éxito.

Para esto es necesario valorar los datos sujetos a exámen mediante una observación detallada, cuidadosa verificación y estudio minucioso. Estos datos deberán complementarse con entrevistas a quienes esten familiariza dos con la información.

Los elementos en los métodos de administración y operación que requieren vigilancia, análisis y evaluación son :

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Las técnicas observadas en la auditoría administrativa son varias, a continuación se mencionan algunas de las que sugiere William P. Leonard.

- Gráficas de organización. - Estructural, funcional, de bloque, de línea y de puesto.
- Gráficas de procesos. - Productos, hombres, flujo, operación forma, procedimiento.
- Gráficas de tiempo. - Hombre, máquina
- Gráficas de distribución. - Maquinaria, equipo, edificios, pisos, ubicación del trabajo, instalaciones.
- Gráficas de comparación. - AMTT, relación línea y asesoría.

- Gráficas de combinación. - Proceso hombre con proceso, forma, etc.
- Gráficas figurativas. - Progreso, línea, superficie, barras, mapas.
- Gráficas de distribución de formas. -
- Gráficas miscelaneas. - Carga a las máquinas, tasas ganancias, equilibrios, tendencias.
- Estudios de tiempos. - Trabajador, producto, equipo,
- Películas - Estudio de movimientos.
- Hojas de datos. - Entrevistas, estudios de observación, estadísticas.
- Instalación, operación y hojas de ruta.
- Lista de comprobación y programas de trabajo.
- Muestreo y medición del trabajo.
- Cuestionarios. - Operador, requerimientos.
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Símbolos, claves, plantillas, mesas de dibujo.
- Hojas de trabajo.

La presentación gráfica es considerada, como el método visual más eficaz para intepetar y presentar un caso.

La principal utilidad de los estudios de tiempos y movimientos es la eliminación, simplificación y estandarización del trabajo. Es un procedimiento sistemático para el análisis del trabajo, a fin de eliminar tareas innecesarias, disponerlo en la mejor forma, estandarizar los métodos, establecer normas de tiempo.

La investigación de operaciones es una ciencia aplicada que utiliza todas las técnicas científicas, como instrumentos para la resolución de un problema específico. Comprende el empleo de las matemáticas, los resultados del estudio y las técnicas de programación lineal.

Lógica simbólica, teoría de juegos y de información. Comprende predicciones y comparación de valores, medición de la eficiencia y la aplicación de la ciencia experimental al estudio de las operaciones.

#### 4.5 INFORME

Los resultados de la revisión administrativa pueden reportarse de diversas formas, usando incluso categorías específicas de informes. Las afirmaciones en cada caso pueden señalarse con marcas convencionales o asignando valores numéricos ponderados. Otro modo de informar es el método de calificaciones para evaluar el aspecto administrativo cuantitativamente.

Los informes de este tipo usualmente se acompañan de textos descriptivos que expliquen el razonamiento usado para llegar a las conclusiones indicadas. Otros informes son totalmente descriptivos, sin poner valores numéricos a la información.

En cualquier caso el objetivo principal del informe es presentar la impresión general de la situación, inclusive las áreas que se encontraron excelentes así mismo refiriéndose a aquellas que requieren mejoras ya sea ligeras o importantes.

El informe debe indicar la naturaleza del problema investigado y su resolución con el propósito de servir de base para la actuación administrativa sin reducir la responsabilidad de tomar decisiones de la gerencia.

El texto del informe debe ser interesante y ameno además de objetivo y fácil de entender. Debe prepararse a la mayor brevedad con objeto de que la actuación de la dirección sea oportuna.

#### CARACTERISTICAS.

El primer párrafo será el introductorio e incluirá un comentario breve de la finalidad de la auditoría y especificará el alcance, fecha y lapso de duración del estudio. En segundo término los hechos de especial importancia es poner en orden de importancia los hechos desfavorables

y que necesitan acción correctiva. Es una sección muy importante ya que es la primer oportunidad de manifestar las principales situaciones perjudiciales identificadas y captar la atención del lector.

Conviene pues resumir los hechos de mayor importancia e incluir una indicación orientadora para ayudar al lector a buscar mayores detalles en el cuerpo del documento.

Posteriormente se tratará lo referente a aspectos discutidos con los supervisores donde se incluirá lo siguiente :

Un informe del cambio de impresiones del auditor y el supervisor y/o jefe del departamento respecto a los hechos de especial importancia.

Un informe de otros hechos comentados con el supervisor y/o jefe del departamento, tales como :

- A - Cantidades o circunstancias anormales.
- B - Fluctuaciones importantes.
- C - Ausencias de hechos o cifras auxiliares.
- D - Otras desviaciones.

El informe de la entrevista con el supervisor y/o jefe de departamento deberá especificar cual fué su respuesta y actitud de acuerdo con los planteamientos :

- A. - Se corrigió la situación perjudicial?
- B. - Podrá corregir la deficiencia sin ayuda?
- C. - Convino en corregir la situación y en caso afirmativo cuando?
- D. - Si se negó a corregir la situación, explicar las razones.
- E. - Se actuará para corregir la situación en caso necesario?

La sección siguiente será prácticas corrientes que comprende los detalles de las prácticas, condiciones, etc., referente al aspecto examinado; expresando en forma resumida que prácticas se encontraron y su opinión sobre las mismas.

En seguida figurará la sección " Discusión a comentarios, en la que se exponen las prácticas propuestas, comentarios u observaciones, los argumentos en pro o en contra de las acciones, las conclusiones generales, etc.

A continuación vendrá la parte de recomendaciones propuestas, en donde se propone lo que parece ventajoso para la empresa.

La última sección del informe será ilustraciones, que servirán para la presentación de gráficas, listas, ejemplos y otras clases de observaciones que se incluyan en el texto.

PARA PREPARAR UN INFORME FINAL PUEDE SEGUIRSE  
EL ORDEN SIGUIENTE :

1. - Apreciación crítica de la coordinación general en cada nivel y con base en los resultados de los cuestionarios.
2. - División departamental que permita analizar específicamente cada uno de los departamentos en cuanto a su estructura y a la participación de sus componentes.
3. - Evaluación de la empresa, considerando la escala de apreciación para precisar la calificación que le corresponde.
4. - Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas revisadas.

Los cuatro puntos anteriores deberán ser apoyados con los elementos que a continuación se mencionan.

1. - Lenguaje apropiado
2. - Contenido del trabajo
  - a. - Explicación de la metodología empleada y sus limitaciones.
  - b. - Definición del alcance de la auditoría administrativa.
  - c. - Tratamiento breve de la información sobre críticas y recomendaciones.

### 3. - Forma.

- a. - Secuencia lógica.
- b. - Disertación escrita apropiada, acatando las reglas gramaticales.
- c. - Convencimiento del lector.
- d. - Objetividad en la presentación.
- e. - Presentación física atractiva, usando técnicas para facilitar y motivar la lectura, y
- f. - Uso de representaciones gráficas.

### CONCLUSIONES.

La auditoría financiera es una herramienta muy importante para la administración de las empresas y en la toma de decisiones financieras, sin embargo hace falta la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores que forman el organismo social.

La auditoría financiera determina si los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera a una fecha determinada.

La auditoría administrativa hace un análisis y evaluación de la situación

de una empresa en todas sus partes con la finalidad de precisar donde esta y hacia donde va con la administración actual, y considerar si es necesaria una reorganización.

Pudiendose detectar a través del análisis de los estados financieros si en un momento dado los resultados obtenidos son o no los óptimos para poder percatarse de diferentes aspectos, que solo a través de la auditoría administrativa pueden conocerse y que pueden repercutir en resultados como son políticas, planes, procedimientos, evaluación de puestos, límites de delegación de autoridad, etc., y además tampoco se tendrá el conocimiento de si la empresa esta aplicando correctamente los recursos materiales, y humanos de que dispone o carece de ellos.

Como consecuencia de la revisión que realiza el Contador Público, solo opina sobre los efectos de las decisiones administrativas tomadas por la empresa, además de su dictamen en ocasiones da algunas recomendaciones para lograr una mayor eficacia administrativa, para lo cual busca formalizar la presentación de aquellos aspectos que pudieramos considerar como parte de la auditoría administrativa.

La auditoría financiera revisa la situación financiera a una fecha determinada así como los resultados obtenidos en determinado período ya pasado, mientras que a la auditoría administrativa le interesan las formas y los medios de mejorar las operaciones futuras ya que su objetivo

es asegurar mejores resultados.

Podemos considerar que el control interno es el punto de enlace entre la auditoría financiera y la administrativa ya que la definición que nos dá el Instituto Americano de Contadores Públicos, dice : " El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medios adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas ".

Nos percatamos que contiene elementos que van más allá del campo específico del Contador Público al realizar una auditoría financiera ya que el estudio y evaluación del control interno le dan la pauta al auditor para determinar el alcance de los procedimientos, con los instrumentos y técnicas de la auditoría administrativa el Contador Público, podrá evaluar el sistema de control interno, y mejorarlo, con lo cual tendrá una base más sólida para apoyar la revisión financiera y una visión más completa para mejorar los sistemas del control interno.

La auditoría administrativa se inicia a petición de la propia empresa para reforzar más su función de control, y la financiera a petición de la propia empresa o de terceros.

La auditoría financiera tiene como objetivo verificar que los principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido aplicados en forma consistente y expresar su opinión respecto a la razonabilidad de los estados financieros.

La auditoría administrativa pretende un conocimiento integral de la empresa, tratando de determinar el porqué de los fenómenos o las causas que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

Uno de los principales beneficios de la auditoría administrativa, es que permite señalar los desperdicios y deficiencias de operación, indicando la causa de cada irregularidad y sugiriendo la acción correctiva en cada caso. El resultado se reflejará en una disminución de costos, aumento de las utilidades, mejoramiento en las condiciones de trabajo del personal, y en general, en un aumento de la productividad de la empresa.

La auditoría administrativa analiza y evalúa la situación de una empresa con el propósito de precisar en dónde esta y a donde va con la administra  
ción actual, y si es necesario revisarla o modificarla.

La auditoría administrativa nos informa del desarrollo de la empresa, a través de la información sobre : La posición que la empresa guarda en el mercado, la forma como los objetivos se han logrado, si las políticas son

adecuadas, si los procedimientos de operación son eficientes con el comportamiento del elemento humano, principalmente del cuerpo di  
rectivo.

La auditoría administrativa por ser una técnica relativamente nueva, aún no tiene normas propias, pudiendo ser aplicadas las de la audito  
ría financiera siendo estas los requisitos mínimos de calidad humana y del trabajo del auditor, es decir las normas personales y las relativas a la ejecución del trabajo a excepción de la norma relativa al dictamen mismas que se refieren a la responsabilidad que se asume el Contador Público en los estados financieros, aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, la consistencia de la aplicación de estos, etc., los cuales no son observados en el informe de la auditoría administrativa.

El dictamen de la auditoria financiera puede complementarse con el informe de la auditoría administrativa en virtud de que no solamente se informaría de la razonabilidad de los estados financieros, así también se tendría información sobre la actuación de quienes dirigen las empresas y se conocería en que se han logrado los objetivos, se sabría la posición que una empresa guarda en el mercado, se podría determinar si realmente se justifican las compras de activos, el

personal conocería como ha sido su desarrollo y como poder mejorarlo, se conocerían las causas de las pérdidas sufridas pudiendo determinar si son imputables a la administración en este caso tal vez ya no se aceptarían como se hace tradicionalmente, sino se buscaría una mayor eficacia.

Como podemos observar la auditoría administrativa en lugar de venir a competir con la auditoría financiera, nace para complementarla y fortalecerla ya que ambas cuentan con un mismo objetivo : informar en forma simultánea para que los administradores logren un grado mayor de eficacia.

B I B L I O G R A F I A

Auditoría de Operaciones  
Roy A. Lindberg  
Theodore Cohn  
Editora Técnica, S. A.  
México, 1975

- o -

Auditoría Administrativa  
William P. Leonard  
Editorial Diana  
México, 1977

- o -

Reflexiones Sobre la Administración  
Isaac Guzmán Valdivia  
Editorial Reverte Mexicana, S. A.  
México, 1965

- o -

Curso de Auditoría III  
Auditoría Interna y Operacional  
Lucina Sánchez Meliton  
Seminario de Investigación  
Contable - UNAM  
México, 1977

- o -

La Auditoría Administrativa  
José Antonio Fernández Arena  
Editorial Diana  
México, 1978

- o -

▲

El Proceso Administrativo  
José Antonio Fernández Arena  
Editorial Diana  
México, 1978

- o -

Administración II  
U. J. Kuri

- o -

Auditoría III  
C. P. Henoc Regalado Hernández  
E. Soid, S. A.

- o -

El Contador Público y La Auditoría  
Administrativa  
Dr. y C. P. Fabián Martínez Villegas  
Ediciones Contables y Administrativas, S. A.  
México, 1977

- o -

Problemas de la Administración de Empresas  
Isaac Guzmán Valdivia  
Editorial Limusa - Wiley, S. A.  
México, 1972

- o -

Auditoría Administrativa  
Edwards F. Norbeck  
Editora Técnica, S. A.  
México, 1978

- o -

El Control Interno en los Negocios  
Joaquín Gómez Morfin  
Fondo de Cultura Económica

- o -

Auditoría Práctica  
Luís Ruíz de Velasco  
y Alejandro Prieto  
Editorial Banca y Comercio  
México, 1962

- o -

Normas y Procedimientos de Auditoría  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México, 1977

- o -

Auditoría  
Introducción a la Práctica de la Contaduría  
Pública  
E.L. Kohler, C.P.T.  
Editorial Diana  
Primera Edición  
México, 1963

- o -

Contaduría Administración  
Organo de Difusión Cultural de la Facultad de  
Contaduría y Administración  
Auditoría Práctica  
Número 69 y 70  
Facultad de Contaduría y Administración  
Agosto, 1973

- o -

Administración de Empresas  
Teoría y Práctica  
Primera Parte  
Agustin Reyes Ponce  
Editorial Limusa Wiley  
México, 1976

- o -

Administración de Empresas  
Teoría y Práctica  
Segunda Parte  
Agustin Reyes Ponce  
Editorial Limusa Wiley  
México, 1980

- o -

Principios de Contabilidad y Control  
Lawrence L. Vance  
y Russell A. Taussig  
Compañía Editorial Continental  
México, 1978

- o -

Manual del Contador Público  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Ciudad Universitaria  
México, 1974

- o -

Principios de Administración  
George R. Terry, Ph.D.  
Compañía Editorial Continental, S. A.  
México, 1978.