

Reg. 275



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**LA AUDITORIA INTEGRAL AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE.

QUE EN OPCION AL GRADO DE

LIC. EN CONTADURIA

P R E S E N T A

Rivas Salas José Javier

Director del Seminario: C. P. FRANCISCO DANIEL CORTES

MEXICO, D. F.:

1 9 8 4



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E .

LA AUDITORIA INTEGRAL AL.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ESTRUCTURA DE LA AUDITORIA INTEGRAL	
ANTECEDENTES	2
AUDITORIA OPERACIONAL	3
OBJETIVOS	4
AUDITORIA FINANCIERA	6
OBJETIVOS	18
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	20
OBJETIVOS	21
CAPITULO II	
ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.	
CONTROL INTERNO	24
OBJETIVOS	34
PREPARACION Y APLICACION DE PROGRAMAS ESPECIFICOS	35

CAPITULO III

IMPORTANCIA Y APLICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL DE LA EMPRESA.

-CARACTERISTICAS GENERALES	41
-OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL	44
-PLANEACION	46
-METODOLOGIA	50
-INFORME	58
-CARTA DE RECOMENDACION	61
-VENTAJAS	62
-DESVENTAJAS	62

CAPITULO IV

LA AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

-ESTUDIO Y ANALISIS	63
-INFORME	77
-CARTA DE RECOMENDACIONES	78
-VENTAJAS	81
-DESVENTAJAS	81
-CONCLUSIONES	82
-BIBLIOGRAFIA	83

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

En la actualidad los problemas empresariales se multiplican--
día con día por lo que hay necesidad de crear un departamento
de Auditoría Integral, que tiene como función estudiar y eva-
luar los métodos y así poder prevenir los problemas y dar so-
lución a los ya existentes.

La función de la Auditoría Integral no está enfocada a la revi-
sión de una sola área financiera, operativa, administrativa, -
fiscal, etc., sino en todas en forma conjunta cubriendo toda-
la organización, ya que todo problema viene ligado con otro, -
siendo las soluciones en forma similar por ello la importan--
cia de la Auditoría Integral ya que su revisión tiene un al--
cance general y total de la empresa, dando como resultado una
mejor visión para la toma de decisiones.

El presente trabajo dará una pauta de la importancia que tie-
ne la Auditoría Integral, ya que en la vida moderna es de re-
levancia para que tenga una información completa y detallada,
y el resultado de ésta, dependerá del buen funcionamiento de-
la empresa.

Cabe mencionar que en el transcurso de este trabajo se obser-
vará el alcance y magnitud de la Auditoría Integral, la que -
nos brindará la oportunidad de ser tan creativos como sea ne-
cesario.

C A P I T U L O I

ESTRUCTURA DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

ANTECEDENTES.

Con el crecimiento de la empresa, las funciones se multiplicán dando lugar a que él volumen de operaciones aumente tanto en obligaciones como en derechos, produciendo como resultado una complejidad de operaciones originando la necesidad de tener mayor control de todas las funciones en forma general.

Así surge la necesidad de desarrollar la Auditoría Integral la que tiene como objetivo revisar todas las operaciones de las diferentes áreas desde el punto de vista financiero, administrativo y operacional.

Inicialmente surgió la Auditoría Financiera, ya que las operaciones monetarias eran primordiales, pero al ver que aumentaban estas, surge la Auditoría Operacional y Administrativa, -- las que se van a encargar de revisar las actividades operativas y estructurales respectivamente en cada una de las áreas que integran la empresa.

Estas auditorías sólo revisan un determinado aspecto de la empresa en forma seccional, lo que produce como resultado una información en forma parcial y no total, es por ello que surge la Auditoría Integral, ya que ésta se encarga de recopilar todos los aspectos de la empresa dando como resultado un integral.

AUDITORIA OPERACIONAL.

GENERALIDADES.

La Auditoría Operacional se deriva de la necesidad de tener un control de las operaciones, teniendo como finalidad dar una mayor eficiencia en la operación que realice en los diversos departamentos de la empresa.

Las causas que originan este tipo de Auditoría son:

- A.- La complejidad del trabajo a realizar, esto surge por el crecimiento de la empresa o por el giro específico de la empresa.
- B.- La necesidad de mayor desarrollo de la empresa, por medio de una mayor productividad como resultado de la mejor operación que se lleve a cabo en los diferentes departamentos.
- C.- La necesidad de tener prontitud, eficiencia y honestidad en las operaciones complejas y así lograr los objetivos fijados, de una forma productiva.
- D.- La necesidad de tener un tipo de operación eficiente y oportuna con el fin de obtener menos gastos y costos.

La Auditoría operacional es aplicable en todas las áreas funcionales, siendo de gran utilidad ya que el buen funcionamiento de las operaciones nos dará como resultado una mejor eficiencia.

Existen diferentes definiciones sobre la Auditoría Operacional entre las que podemos mencionar las siguientes:

Los C.P. Salvador Obieta López y José Luis Castillo Rodríguez en su libro titulado Auditoría Operacional definen:

"La Auditoría Operacional es una actividad de evaluación destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas con el fin de cerciorarse de que se desarrollan con optima eficiencia al mínimo -- costo posible".

Roy A. Lindberg y Theodore Conhn en su libro Auditoría Operacional opina que:

"La Auditoría operacional es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la Administración, que sus objetivos se cumplan y determinen que condiciones pueden mejorar.

LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL SON:

- A.- Promover la eficiencia operacional, así como cuidar que las operaciones se lleven a cabo de la mejor forma posible.
- B.- Que las operaciones se realicen en el mejor tiempo posible

- C.- Que el costo de las operaciones sea el menor.
- D.- que las operaciones sean las mínimas necesarias.
- E.- Examinar las actividades del departamento que la inte
gran con el propósito de mejorar los controles.

AUDITORIA FINANCIERA.

La Auditoría Financiera es de aspecto numérico ya que se encarga de revisar las operaciones monetarias de la empresa.

Esta auditoría surge por la necesidad de tener un control de las operaciones financieras para la toma de decisiones.

Para llevar a cabo la auditoría de Estados Financieros se debe de cumplir con las normas y procedimientos de auditoría dependientes del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., - también es necesario efectuar las técnicas de auditoría siendo estos los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza un auditor para lograr una información y así fundamentar su opinión, estas técnicas son:

- A.- Estudio General.
- B.- Inspección.
- C.- Observación
- D.- Verificación y Cálculo
- E.- Análisis
- F.- Investigación.
- G.- Certificación y Declaración.
- H.- Confirmación.

- A.- Estudio General.- Consiste en la apreciación que el auditor hace de la fisonomía o carácter general de la empresa, sus estados financieros, los elementos de ambos y el de las partes importantes, significativas o estraordinarios de ellos que pueden requerir atención especial. Esta apreciación se crea aplicando el juicio profesional del auditor y visitando las instalaciones de la empresa, en todas las áreas tales como ventas, compras, producción etc., así como estudiando los objetivos, políticas, estructura organizacional, sistemas, información financiera, etc..
- B.- Inspección.- Se utiliza para verificar la autenticidad de los bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos, que constituye la materialización del dato registrado en la contabilidad. A través de la inspección física de los bienes o documentos de la empresa el auditor podrá verificar en que circunstancias se está operando.
- C.- Observación.- Es la técnica por medio de la cual el auditor confirma ciertos hechos y circunstancias, principalmente a la forma como realizan las operaciones, dándose cuenta personalmente, de modo abierto o discreto, de forma en la que el personal de la empresa realiza ciertas operaciones. El auditor de ninguna manera deberá conformarse con saber que existen buenos controles,-

sino que verifique a través de la técnica de la observación, que efectivamente se están aplicando correctamente las operaciones, y que son funcionales para los objetivos que fueron creados.

D.- Verificación y Cálculo.- Es la técnica por la que el auditor puede cerciorarse de la correcta aplicación aritmética en las cifras, partidas u operaciones.

E.- Análisis.- Consiste en descomponer un saldo, un movimiento o un todo en las partes que lo integran para poderlas clasificar en grupos similares que permita aclarar y depurar ese todo sujeto a estudio. Esta descomposición se puede realizar a la cuenta de clientes, los abonos por pagar, devoluciones, bonificaciones, traspasos, etc., un ejemplo de ello sería en cuentas por cobrar donde se revisará la factura, el concepto, fecha, importante, así como ver las partidas individuales de cada cliente, teniendo con esto un análisis de saldos. El análisis de movimiento se le aplica a la cuenta de resultados, ésta no es en forma individual sino en forma total analizando el cargo y el abono de este saldo e investigando el motivo por el cual se ha canalizado.

F.- Investigación.- Consiste en la obtención de información por parte de funcionarios y empleados de la propia empresa, puede ser formal o informal según la manera como se realice y los recursos que se apliquen en ella. Esta --

técnica tiene una aplicación amplia y con su uso cubre - gran parte del programa.

G.- **Certificación y Declaración.**- Consiste en obtener datos - que proporcionen ya sea el personal de la empresa o terceras personas que están vinculadas con la misma, por su importancia estos datos se solicitan por escrito en forma - de memorándum o resumen de las investigaciones, firmadas - por las personas que participan en ellas, o en forma de - documentos o carta dirigidas por dichas personas al auditor, en conclusión podemos decir que:

Certificación.- Es la obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

Declaración.- Es la manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigacio--nes realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

H.- **Confirmación.**- El boletín No. 2 de la Comisión de Procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que señala en que consiste esta técnica "En cerciorarse de la autenticidad de los activos, pasivos y operaciones, etc., mediante el dicho generalmente por escrito, de una persona independiente de la empresa examinada, que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza - y condiciones de la operación, por lo tanto, de informar-

de una manera valida sobre ella".

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide su confirmación sobre un saldo u operación, siendo esta en forma escrita. Esta confirmación puede ser:

Positivas.- Es cuando se le manda datos, en donde la persona contesta si está de acuerdo o no, y si no lo está es necesario que proporcione sus razones.

Negativa.- Se envían datos, en donde se le pide que de su aprobación o negativa únicamente.

Ciega o en Blanco.- En esta confirmación no se le envían datos y se le solicita que informe sobre saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Esta técnica es de gran utilidad para poder tener una certeza de los registros de la empresa auditada.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

"Es el conjunto de técnicas aplicables a un hecho o circunstancia plasmada en los Estados Financieros siendo estos de vital importancia, ya que debe estar sujeto a las Normas de Auditoría que establece el Instituto Mexicano de Contadores Públicos".

Estas normas de auditoría se pueden definir como:

" Los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad

dad del auditor, al trabajo que desempeña, y la información-- que rinde como resultado de este trabajo". Estas normas son:

NORMAS PERSONALES.

- Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.
- Cuidado y Diligencia Profesional.
- Independencia Mental.

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO.

- Planeación y Supervisión.
- Estudio y Evaluación del Control Interno.
- Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.

NORMAS DE INFORMACION.

- Aclaración de la Relación con Estados o Información Fi nanciera y Expresión de Opinión.
- Bases de Opinión sobre Estados Financieros.

NORMAS PERSONALES.

Entrenamientos Técnicos y Capacidad Profesional.- El entrena-- miento técnico se obtiene, en la preparación académica que se imparte en las instituciones de estudios profesionales de la - Contaduría Pública ya sea por medio de conferencias, cursos de actualización, así como estar inscrito en un Colegio de Conta-- dores Públicos, de este modo obtener y analizar revistas técni-- cas de actualización. El entrenamiento técnico debe ser perma-- nente, para poder estar en la mejor posición para el desarrollo de la profesión de la Contaduría Pública. Para un pleno des---

arrollo profesional se requiere de capacidad profesional la -- que se obtiene al practicar la contaduría a la sombra de un -- profesional experto, así se logrará que el auditor obtenga una madurez de juicio y esto se complementa con la variedad de problemas a que éste se enfrente. En conclusión podemos decir -- que el entrenamiento técnico se refiere a la obtención de conocimiento y la capacidad profesional en base a la práctica.

Cuidado y Diligencia Profesional.- Se refiere al cuidado, esmero y profesionalismo del auditor que debe reflejar en su trabajo, ya que como todo profesionista debe tener cuidado y esmero en todas y cada una de sus actuaciones.

Independencia Mental.- El auditor necesita tener independencia para la ejecución de su trabajo, ya que al verse limitado en - cualquier aspecto ya sea económico, emocional, moral, etc., su desarrollo profesional será limitado y no tendrá validez.

Esta independencia mental, económica y emocional deja al auditor en plena libertad para así poder desarrollar su trabajo de una manera parcial con lo que el resultado de su trabajo será - real y de calidad lo cual servirá para tomar decisiones justas y equitativas. Al referirnos a una independencia mental queremos mencionar que no debe haber ninguna relacion personal en--tre auditor y cliente ya que al existir esta relación su trabajo se verá manipulado por esas situaciones.

NORMAS DE EJECUCION Y TRABAJO.

Planeación y Supervisión.- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización. La planeación se juzga que es el paso más importante para iniciar un trabajo de auditoría, ya que de él depende tener elementos suficientes para decidir que procedimientos de auditoría se aplicarán, según la evaluación del control interno y el tipo de auditoría, y esto nos va proporcionar que alcance y oportunidad se realizarán en la aplicación de los procedimientos, para poder llevar a cabo esta planeación se deben de conocer los objetivos, las condiciones y limitaciones del trabajo a realizar ya que es lo que nos va a servir como guía y soporte para desarrollar nuestro trabajo.

Esta planeación debe tener la característica de flexibilidad ya que el desarrollo de esta planeación se aplicaran los procedimientos necesarios los cuales pueden ser diferentes de acuerdo a las circunstancias y al trabajo desarrollado. Con respecto a la supervisión, esta se debe aplicar en la totalidad del trabajo que realicen los auditores de menor experiencia, con el objeto de verificar que efectivamente se este desarrollando lo planeado; esta supervisión debe ser formulada directamente por el auditor ya que el será el responsable directo del resultado.

Estudio y Evaluación del Control Interno.- Tiene por objeto conocer todo el conjunto de actividades necesarias para lograr - los objetivos de una entidad económica. Abarcando las activi- dades de dirección, financiamiento, promoción, producción, --- distribución y consumo de una empresa. La evaluación del con- trol interno es la estimación que hace al auditor sobre el grado de efectividad que tiene la empresa de las operaciones que- realiza. Este estudio nos sirve para poder detectar errores - así como poder dar mejores soluciones a estos errores.

Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.- En el boletín No. 3 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Insti- tuto Mexicano de Contadores Públicos, dice: "Los elementos -- que se proporcionan deben ser objetivos y ciertos, es decir, - deben fundarse en la naturaleza de los hechos examinados, y debe hacerse llegar al conocimiento de ellos con una certeza ra- zonable". El material o elemento de juicio a que nos hemos re- ferido es lo que se llama Evidencia Comprobatoria, es decir, - elementos que comprueben la autenticidad de los hechos, la co- rrección de los criterios contables.

La evidencia debe ser suficiente y competente.- Se considera-- que es suficiente cuando los resultados de una o varias prue-- bas dan al auditor o a cualquier persona capacitada, seguridad de que los hechos que se tratan de probar o los criterios cuya corrección se esta juzgando ha quedado comprobados en forma -- satisfactoria. Refiriéndose a lo competente de la evidencia -

comprobatoria , ésta se encamina a los hechos, circunstancias o criterios que tienen una importancia real con relación a lo examinado.

NORMAS DE INFORMACION.

Aclaración de la Relación con Estados o Información Financiera y Expresión de Opinión.- El auditor debe proporcionar una información acerca de la confiabilidad que existe de lo reflejado - en los estados financieros, y dicha información debe estar basada y respaldada en los papeles de trabajo así como en los resultados de la aplicación de los procedimientos. De acuerdo - al resultado obtenido el auditor deberá hacer las aclaraciones que sean necesarias. Las normas de información tienen como -- función la de cuidar que se cumplan con los principios de contabilidad, los cuales son:

Entidad.- La actividad económica es realizada por entidades -- identificables, las que constituyen combinaciones de Recursos- Humanos, Recursos Materiales y capital, coordinados por una so- ciedad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

Realización.- La contabilidad cuantifica en terminos moneta--- rios las operaciones que realizan una entidad con otros parti- cipantes en la actividad económicas y ciertos eventos económi- cos que la afectan.

Período Contable.- La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales, mensuales, trimestrales, semestrales y generalmente anuales.

Valor Histórico.- Este principio nos marca que toda transacción y evento económico se deben registrar al valor en que se realiza la operación.

Negocio en Marcha.- Este principio nos enseña que la existencia de la entidad persistirá salvo se especifique lo contrario.

Dualidad Económica.- Esta dualidad constituye que toda causa-corresponde un efecto así como toda obligación ocasiona un derecho de igual forma en contabilidad todo cargo va seguido de un abono.

Revelación Suficiente.- La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y precisa todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Importancia Relativa.- La información que aparece en los Estados Financieros deben mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptible de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema-

de información contable, como para la información resultante de sus operaciones, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

Consistencia.- Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Estos principios no deben ser violados ya que al ser violados su información (dictamen) se verá distorsionada, formulando por lo anterior una salvedad.

El contador público tiene la función de informador ya que su opinión descansa en los informes que este elabora, respaldado en el trabajo realizado, esta información siempre debe ser dirigida a niveles ejecutivos.

En lo que respecta al auditor su informe final debe ser detallado ya que sus observaciones deben ser explicadas así como dar minuciosamente una solución al problema detectado.

El Resultado del trabajo del auditor, es el informe que se denomina dictamen y se define así: "Es un documento formal suscrito dado por un contador público independiente donde va a plasmar su opinión sobre los Estados Financieros", dicho esto el dictamen esta integrado en forma general:

Encabezado.- Nombre de la entidad y representante a quien se dirige.

Cuerpo.- Opinión, alcance, párrafos, etc.

Pie o Calce.-Nombre del auditor y fecha.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA

Dar una opinión sobre los Estados Financieros de una empresa - esta se mencionará en un documento llamado dictamen en donde queda plasmada la posición de la empresa.

Esta información es de interés para los Bancos, Clientes, Proveedores, Acreedores, Trabajadores, Fisco, Etc.

Es importante para:

Bancos.- Dado que su decisión de otorgar prestamos a plazos -- cortos, largos, refaccionario, avio, hipotecario, etc., siempre estará basada en las cifras que reflejen los Estados Financieros dictaminados y formulados por el auditor.

Clientes.- A los clientes les interesa saber cual es la posición de la empresa para tomar la decisión de preverse o no.

Proveedor.- Para el proveedor es de gran utilidad saber cual es su situación de la empresa que provee ya que al tener esa información por medio del dictamen este sabrá o decidirá si puede seguir otorgando crédito a largo o corto plazo así como aumentar o disminuir el crédito.

Acreedores.- Al acreedor le interesa el dictamen y le es de gran utilidad para poder determinar si puede otorgarle crédito a la empresa así como decidir si el crédito debe ser a largo o corto plazo o disminuir estos.

Trabajador.- Es muy importante y de gran ayuda el dictamen para el trabajador ya que al ver el dictamen este podrá tener seguridad que el monto que se le ha dado correspondiente al reparto de utilidades es el justo y equitativo dado que este dictamen fué elaborado por un profesionista de calidad el cual brinda plena confianza.

Fisco.- Para el fisco es muy importante y de gran utilidad que la empresa sea auditada, ya que al ser así el resultado de esa auditoría descansa en el dictamen lo que brinda cierta seguridad en el pago de sus obligaciones impositivas, al cumplir con los impuestos la nación se ve beneficiada socialmente y económicamente.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En base al desarrollo y avance tecnológico de las empresas la administración debe estar actualizada debiendo aplicar nuevas técnicas las cuales deben ser base para mejorar métodos de -- trabajo, que permitan aprovechar optimamente los recursos de la empresa por ello es importante la Auditoría Administrativa.

Esta auditoría se encarga de revisar las estructuras de la empresa para detectar las causas que ocasionan problemas, así -- como prevenen las posibles fallas, sugiriendo métodos óptimos.

La auditoría Administrativa es un elemento preventivo y correc-- tivo de importancia para el logro de una organización adecuada la que asegura y salvaguarda su existencia y desarrollo.

El alcance de esta auditoría estará basada de acuerdo al análi-- sis realizado o tomando como base el grado de penetración que-- deberá identificar las posibles anomalías o desviaciones y en-- su caso formular las medidas correctivas pertinentes.

El objetivo de la auditoría Administrativa según Victor M. Ru-- bio Ragazzoni dice: "Consiste en evaluar el fundamento de la -- Administración, mediante la localización de irregularidades o-- anomalías y el planteamiento de alternativas o solución".

Asi mismo Willian P. Leonard. define la Auditoría Administrati-- va como: "Un examen completo y constructivo de la estructura -- organizativa de una empresa institución o departamento guberna

mental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y - materiales.

Fernández Arenas define a la Auditoría Administrativa como:

"La revisión metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos - de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Tomando como base las definiciones anteriores se puede con----cluir que "La Auditoría Administrativa es una técnica que nos sirve para analizar a una empresa o alguna de sus partes y compararla con un patron de administración, previamente establecido, a fin de determinar las deficiencias y las causas de estas que nos impiden llegar a los objetivos trazados, asimismo, ---creando y proporcionando alternativas de solución para salvarlas barreras creadas, la mayoría de las veces por el mismo personal de la empresa".

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al respecto hay una serie de opiniones las cuales tenemos:

El C.P. Fabian Martínez Villegas: dice "El objetivo de la Auditoría Administrativa es señalar las causas de cada irregularidad y presentar la acción que debe tomarse inmediatamente contra las deficiencias o desperdicios que al eliminarse reduci--rán los costos y en consecuencia aumentar las utilidades".

El Lic. Agustín Reyes Ponce dice: Los objetivos de la Auditoría Administrativa puede considerársele como los fines que nos proponemos, y entendemos por eso, aquellos que se pretende obtener en toda operación o actividad.

Alfredo Wklein y Nathan Grabinsky dice: El objetivo de la Auditoría Administrativa es descubrir las causas de una baja -- productividad y conociéndola establecer las bases para aumentarlas. George R. Terry dice: Los objetivos en la Administración son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio o señalan dirección a los esfuerzos -- del administrador.

En resumen de lo anterior se puede concluir que el objetivo -- primordial de la Auditoría Administrativa consiste en ayudar a la administración de la empresa a lograr los objetivos prefijados por la misma a través de la eficiencia de operación -- y el mejor uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y capital, esto significa que por medio de la Auditoría -- Administrativa se podrán lograr entre otros los siguientes objetivos:

Determinar las áreas que requieren economías practicas mejoradas y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la empresa.

Descubrir sus causas de una baja productividad y conociéndolas, facilitar una acción dirigida para aumentarlas.

Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.

Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias en su caso, resaltar las oportunidades.

Verificar la utilidad y habilidad Administrativa de la Dirección y el grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos.

Descubrir aquellas deficiencias que está limitando el desarrollo de la empresa, para procurar un desempeño equilibrado de las funciones.

Mejorar medios de control interno.

Capacitar adecuadamente al personal.

En conclusión podemos notar que la esencia de la Auditoría Administrativa consiste en promover un sentido de autoevaluación y Autocrítica, permitiendo a la Administración conocer con objetividad sus deficiencias.

C A P I T U L O I I

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

CONTROL INTERNO.

Existen diversas definiciones del control interno en las que podemos mencionar las siguientes:

"El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice: El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y oportuna, la promoción de la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas preescritas por la dirección".

Mancera Hermanos en su edición Terminológica del Contador, lo señala así: "El control interno es el sistema que se establece dentro de una empresa para el despacho de sus asuntos, organizados de tal manera que las cuentas, tramites y la comprobación de las operaciones queden ligados de modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleados se complementen con el otro y que de esta suerte exista una verificación, casi automática de las transacciones".

Joaquín Gómez Morfin en su obra "El control interno en los negocios" define al control interno de la siguiente manera:

"El control interno consiste en un plan coordinado de empleados y procedimientos establecidos, de tal manera que la Administración de su negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa así como promover la eficacia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas preescritas".

En base a las definiciones anteriores se puede definir:

"El control interno es un sistema que se establece en un negocio en forma coordinada con los procedimientos establecidos - para el despacho de sus asuntos y así lograr la obtención de información adecuada, asegurar la protección de activos, promover la eficiencia de las operaciones así como la adhesión a las políticas administrativas".

Para poder lograr cualquier trabajo de auditoria se debe tomar en cuenta el estudio y evaluación del control interno ya que el auditor al efectuar el estudio y evaluación del control interno le va a servir para determinar cual va a ser la extensión o alcance que le dará a los procedimientos que aplicará durante la revisión y como regla tenemos:

A MAYOR CONTROL INTERNO	→ MENOR POSIBILIDAD DE ERROR.	→ MAS CONFIANZA EN EDOS. FINAN.
← MENOR ALCANCE DE PRUEBA	← IGUAL A:	← ELIMINACION DE PROCEDIMIENTOS.

A MENOR CONTROL INTERNO	→ MAYOR POSIBILIDAD DE ERROR.	→ MENOR CONFIANZA EN EDOS. FINAN.
← MAYOR ALCANCE DE PRUEBA	← IGUAL A :	← AUMENTO DE PROCEDIMIENTOS

Al saber cual es la situación del control interno el auditor podrá determinar cual va ser la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría que a de aplicarse.

Es importante que en base al estudio del control interno el auditor se guie para detectar las fallas probables así como dar una posible solución por medio de sugerencias.

La ventaja que se obtiene al examinar el control interno es la de ahorrar tiempo y trabajo en la ejecución de la revisión ya que este estudio nos da un panorama de radiografía acerca de la empresa lo que nos facilita detectar con clari-

ridad las fallas siendo nuestra revisión mas sencilla y precisa.

Existen varios métodos de evaluación del control interno brindándonos una pauta para la realización de nuestra revisión; -- estos métodos son:

Descriptivos, en forma de Cuestionarios y Gráficos.

Método Descriptivo.- Este método de evaluación consiste en especificar las características del control interno y clasificarlas por actividades, departamentos, funcionarios, empleados y registros contables, que intervienen en el sistema lo que nos va a brindar un mejor conocimiento de los sistemas existentes.

Este método es de gran utilidad ya que nos marca paso a paso - el flujo de las áreas y departamentos en que se aplica. Cabe señalar que es aconsejable aplicar este método a empresas pequeñas.

Método de Cuestionario.- Este método consiste en aplicar a cada departamento una serie de preguntas las cuales van enfocadas a los puntos esenciales del departamento o área cuestionada.

Estos cuestionarios estan elaborados en base a la experiencia o conocimiento de la empresa, así como de su giro, por lo que su aplicación se facilita ya que las preguntas estan enfocadas en forma concreta.

Este método por una parte facilita el trabajo pero por otro lado limita al cuestionado a contestar únicamente lo marcado en el cuestionario, teniendo como resultado únicamente las respuestas solicitadas, sabiendo reflejar dentro de estas alguna situación en forma detallada que pueda ampliarse en forma específica las respuestas que serian de gran utilidad.

Método Gráfico.- Este método consiste en formular por medio de diagramas la actividad del departamento o área, dándonos la facilidad de tener una imagen clara de la estructura de la empresa y así detectar las jerarquías, funciones de los empleados funcionarios, etc., siendo nuestra revisión mas sencilla y mas clara.

Este método nos brinda tener un panorama de la empresa en forma de radiografía en donde podemos detectar gráficamente cualquier error.

Para poder llevar a cabo el desarrollo del control interno es necesario contar con un conjunto de procedimientos los cuales nos van a proporcionar una protección a los activos.

Para evaluar y desarrollar el control interno se deben de cubrir una serie de elementos los cuales nos van a dar una mejor situación de los alcances deseados, y estos elementos son:

- A.- ORGANIZACION.
- B.- PROCEDIMIENTOS.
- C.- PERSONAL
- D.- SUPERVISION

A.- La Organización.- La magnitud y alcance de la empresa - en nuestra época es tal que la mayoría de los casos, -- los funcionarios, ejecutivos no pueden ejercer la supervisión personal sobre el modo de conducir y realizar -- las operaciones. Bajo estas circunstancias, es indispensable establecer una organización estructural adecuada. Esta organización estructuralmente varia de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño o con cualquier otro factor que puede ser peculiar a determinada empresa. La característica de esta organización debe ser flexible de tal manera que la expansión o cambio de condiciones, no rompan el orden existente y así poder -- lograr una armonización de las actividades de la empresa para el logro de esta organización se requiere de -- los siguientes elementos que son:

Dirección .- La cual consiste en determinar que una persona que asuma la responsabilidad de las políticas de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

Coordinación.- Es un sistema que tiene como objetivo el funcionamiento adecuado de la empresa basándose en los programas ya establecidos que logre cooperación, armo--

nización trabajo de equipo en todos los niveles jerárquicos sin que estos entorpezcan o invadan otras funciones, y así lograr los objetivos marcados.

División de Labores.- Cada persona debe tener perfectamente bien definida sus funciones, en base a la capacidad y experiencia de la persona, existiendo una independencia entre las funciones de operación, custodia y registro. Se debe establecer medidas del control para -- que las personas que realicen las funciones de operación o custodia no tengan acceso a los registros de contabilidad.

Asignación de Responsabilidades.- Establecer con claridad cada puesto dentro de la empresa, su función, jerarquía, así como sus facultades de acuerdo con las responsabilidades asignadas. Cada operación efectuada deberá ir debidamente autorizada por la persona facultada para ello, sin llegar al extremo de autorizar las actividades rutinarias de menor importancia, en la que la aprobación pueda entenderse claramente.

B.- Procedimientos.- Además de una adecuada organización, para que los objetivos del control interno se cumplan es necesario que sus principios se apliquen mediante la práctica de procedimientos que den a la organización la solidez requerida. Estos procedimientos se basan en -- los siguientes elementos:

Planeación y Sistematización.- Consiste en la elaboración de lo deseable por medio, de instructivos generales, organigramas generales y particulares, catálogos de cuenta, flujogramas, implantación de sistemas etc.,- lo que es una necesidad innegable ya que con ayuda de la planeación y sistematización se puede tener un control de las actividades así como guía para el logro de los objetivos.

Registros y Formas.- Las formas tienen importancia ya que están elaboradas en base a un estudio minucioso de las operaciones y necesidades de cada departamento. El Comité de Procedimientos del Instituto Americano de -- Contadores establece los siguientes principios para la adopción de registros y formas. Deben servir como medio para cumplir con los procedimientos implantados -- por la Dirección de acuerdo con sus objetivos. Deben ser suficientemente sencillos para que sean accesibles a quienes los emplean, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo. En el diseño, deben tenerse presente de todos sus usos posibles con el fin de que el número de registros y formas sean el mínimo razonable. Mediante el diseño apropiado de formas, se logran procedimientos de control interno, - tales como la aprobación de las transacciones en diver sas etapas, la distribución adecuada entre los diver--

sos departamentos así como empleados y funcionarios.

Informes.- El informe debe ser realizado cuidadosamente ya que es el elemento mas importante del procedimiento, siendo este la base para tomar decisiones. Es importante señalar que este informe no solo debe ser periódico sino elaborado de tal manera que sea fácil de mejorar y corregir los errores detectados.

C.- Personal.- El personal es un elemento fundamental para toda actividad ya que de el depende que sea posible la obtención de los objetivos fijados por la empresa, para ser posible esto es necesario la intervención de los siguientes elementos:

Entrenamiento.- El entrenamiento consiste en la preparación del personal para el desarrollo de la auditoría esto se obtiene por medio de conferencias, cursos en donde el personal se va adiestrando en las funciones que va a desarrollar, generalmente este entrenamiento es en base a prácticas que son aplicadas en los cursos dando así una mejor comprensión del trabajo en el que se va hacer. Mientras mejor esté entrenado el personal, mejor será el desarrollo de sus actividades. Para esto se debe establecer programas de entrenamiento al personal, de tal manera que haya un desarrollo en todos los niveles y áreas.

Eficiencia.- Esta se va a lograr en base al punto anterior, ya que entre mejor entrenamiento tenga el personal su eficiencia será mayor.

Moralidad.- La selección del personal debe ser muy cuidadosa ya que la moralidad es una cualidad importante para la estructura del control interno. El objetivo -- del interes en la moralidad del personal obedece a la protección del negocio contra los malos manejos.

Retribución.- Es muy importante el establecer sistemas de retribución justa y equitativa al personal, planes de incentivos, premios, pensiones, viajes, etc. Ya que como se a comprobado que el personal retribuido adecuadamente, de acuerdo a su puesto y capacidad, desarrolla da mejor su trabajo y con mas entusiasmo e inclusive - tiene iniciativa en beneficio de la empresa en que --- presta sus servicios.

D.- Supervisión.- Es necesario establecer una debida supervisión que se encargue de vigilar que la organización- esté funcionando como se estableció y los procedimientos se estan desarrollando como se planearon.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno se pueden resumir en:

Información, Protección y Eficiencia.

Información.- La obtención de información constante y oportuna es importante para el desarrollo de un negocio ya que de esta depende las decisiones que deban tomarse. Si no existiera un control interno no se podría afirmar la veracidad de dichos informes.

Protección.- Aunque el control interno no se implanta con el objeto de descubrir desfalcos o fraudes, un adecuado sistema de control interno previene y descubre estas situaciones, en caso de presentarse.

Eficacia.- La eficacia de operación depende de una adecuada organización del personal. La planeación y el cumplimiento de los procedimientos internos, la selección correcta del personal y la supervisión continua hacen del control interno el instrumento por el cual la administración de los negocios obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia.

PREPARACION Y APLICACION DE PROGRAMAS ESPECIFICOS.

La preparación y aplicación del programas debe ser elaborada de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que cada empresa tiene sus propias políticas y necesidades aunque existan empresas con el mismo giro. Se puede definir el programa como una subdivisión de la función, instrumento destinado a cumplir las funciones del estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en atención a un resultado final, que se cumplan mediante la integración de un conjunto de esfuerzos, son los recursos que se le asignen, con un costo global y unitario cuya ejecución está a cargo de una unidad administrativa de alto nivel.

Para la realización de un programa específico es necesario que se identifique los problemas y fijar los objetivos para poder formular estos programas, es aconsejable aplicar un proceso que consista en trazar un curso de acción descubriendo y sometiendo a calendario cada una de las operaciones que integran un programa, especificando los elementos que se necesitan y sus costos correspondientes para poder apreciar los probables resultados, haciendo las modificaciones y ajustes que procedan hasta tener a la vista el curso de acción que mejor convenga.

Es indispensable tener presente los factores de influencia

en los costos de los programas como son claridad y magnitud. El objetivo de los programas específicos es la expresión -- cronológica que señale, con toda precisión los momentos en que cada objetivo parcial debe alcanzar así como el momento en que el plan general del organismo debe cumplirse. Para un mayor éxito en los programas se requiere que cubra los siguientes puntos:

- 1.- Definir los objetivos y conservarlos dentro de los lineamientos indispensables para lograrlos.
- 2.- Identificar, los recursos en nombre máquina indispensables para alcanzar los objetivos y los medios que se espera usar para ello.
- 3.- Establecer el período en el cual se espera alcanzar -- esos objetivos.
- 4.- Revisar los resultados de la operación actual contra los proyectados, y para los efectos del control directivo, obtener respuesta clara con respecto a las diferencias, tomando la acción necesaria para corregirlas.

Estos programas específicos se pueden formular como sigue:

- Gráficas de Gantt
- Ruta Crítica
- Flujograma
- Tiempos y Movimientos
- Etc.

GRAFICA DE GANTT.

NOMBRE DE LA EMPRESA
 PERIODO A REVISAR
 EL AREA A REVISAR
 FECHA DE FORMULACION

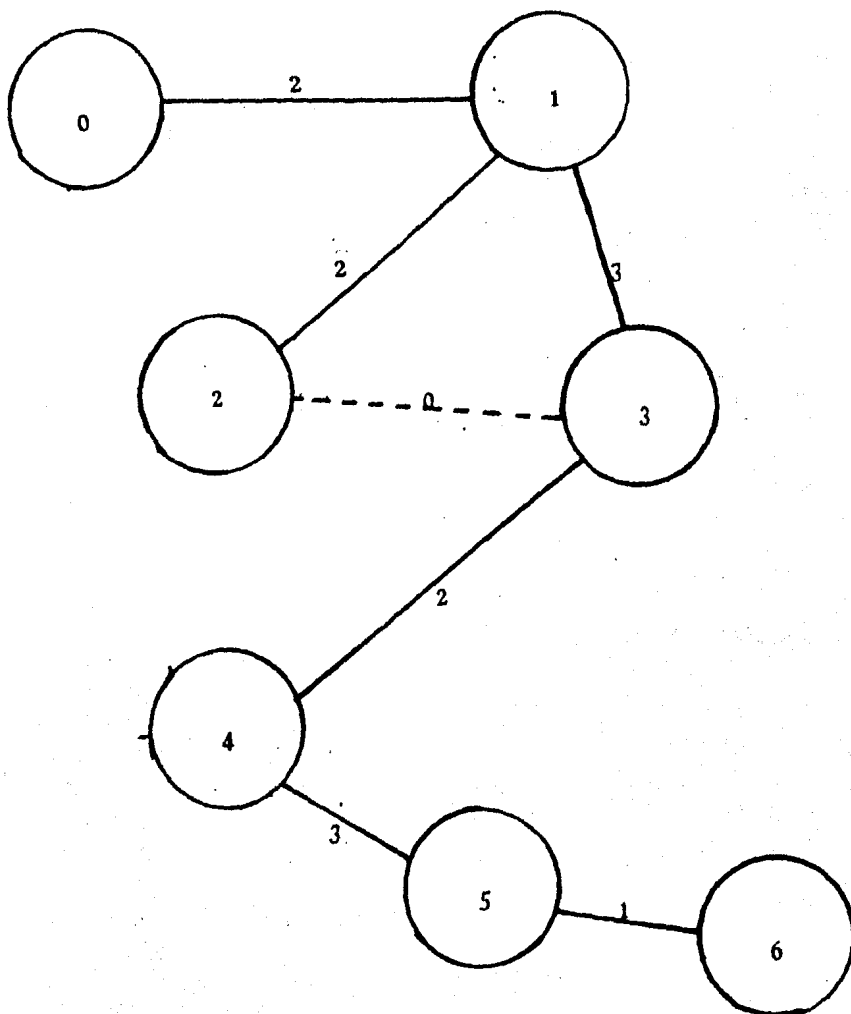
FIRMA DEL RESPONSABLE

ACTIVIDAD	ITEM NO ACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. RECABAR INFORMACION	2	X	X							
2. ANALIZAR EL PROBLE MA.	2		X	X						
3. PROCESAR LA INFORMA CION.	3			X	X	X				
4. ELABORAR RESULTA DOS.	2				X	X	X	X		
5. ELABORAR EL INFOR ME Y CARTA DE RECO MENDACION	3					X	X	X	X	
6 ENTREGAR EL INFORME	1								X	X

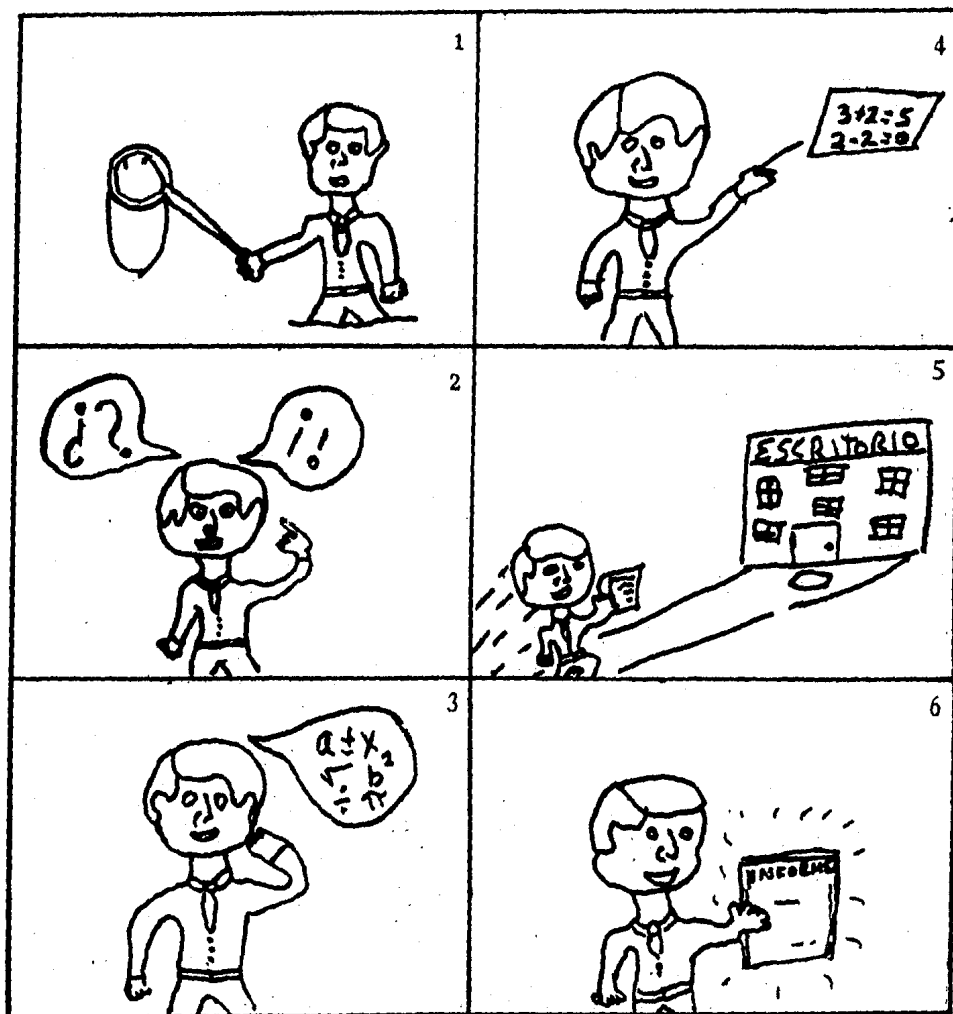
EL PERSONAL QUE INTERVIENE

La Gráfica de Gantt.- Consiste en una hoja tabular, donde se plasma la actividad, el tiempo en que se debe desarrollar proporcionando con claridad el avance del programa.

La Ruta Crítica.- Consiste en reflejar la actividad por medio de una ruta en donde se reflejara los caminos a seguir- así como las actividades que se pueden realizar simultaneamente.



Flujograma.- En este programa se muestra cual es la actividad en foma gráfica dando un mejor entendimiento ya que refleja con mayor claridad cual es la secuencia.



Tiempos y Movimientos.- Este programa es metódico ya que -- consiste en determinar con exactitud paso a paso siendo así un programa irreflexible.

Estos programas específicos nos ofrece una variedad de beneficios los que podemos mencionar son:

- Permite una localización mas oportuna de los factores - adversos o de las tendencias desfavorables externas. La acción para controlar o mitigar los efectos externos desfavorables, permite por lo tanto ser mas positiva, - oportuna y efectiva.
- Revela debilidades internas desconocidas en la estructura organizacional así como en las áreas operativas.
- Nos brinda un medio y elementos necesarios para impulsar la operación de manera mas sencilla y eficaz

C A P I T U L O I I I

IMPORTANCIA Y APLICACION DE LA AUDITORIA

INTEGRAL EN LA EMPRESA.

CARACTERISTICAS GENERALES.

Si partimos que la empresa es el motor de toda sociedad nos daremos cuenta que es de vital importancia tener una persona moral que logre desenvolverse, capaz de producir, crecer, proporcionar empleos, exportar, etc..

En toda empresa llamese pequeña, mediana, grande, de fines-lucrativos o no lucrativos cualquiera que sea su giro siempre existirán objetivos, políticos, organización, recursos-humanos, recursos materiales, capital, sistemas, etc., los-cuales los llevan a coordinar y armonizar todos sus recursos y objetivos, sistemas, etc., para tener un bienestar común dentro de la empresa.

Para obtener la coordinación y armonía es necesario realizar una auditoria integral la que se encarga de optimizar y armonizar las políticas, programas, costos, finanzas, recursos humanos, materiales, capital, etc., es un todo y así lograr los objetivos de una manera mas práctica.

La Auditoría Integral se puede definir como:

"La Auditoría Integral es una actividad interdisciplinaria - la que se encarga de revisar toda actividad, operación procedimiento, técnica, etc., para el logro de una armonía en la empresa".

La Auditoría Integral es interdisciplinaria porque abarca todo el universo de la empresa lo que ocasiona que intervengan profesionistas de las diferentes especialidades así como -- técnicos especializados tales como, Ingenieros, Psicólogos, Abogados, Administradores, etc., quienes auxilian al audi--tor con sus conocimientos especializados y así poder cum---plir con su trabajo.

La Auditoría Integral debe estar presente en todas y cada - una de las etapas del proceso administrativo, esto debe ser coordinado conjuntamente.

Como conclusión podemos decir que la Auditoría Integral de--be formar parte del proceso administrativo como elemento -- básico de supervisión.

Podría decirse que cualquier departamento, flujo, actividad y en general la entidad misma, es susceptible de revisión -- desde el punto de vista Auditoría Integral.

La persona que tiene mayor capacidad para el desarrollo de--esta auditoría es el auditor interno ya que es la persona - que tiene mayor conocimiento de la empresa dado que su tra--

bajo se desenvuelve en la columna vertebral de la empresa, es obvio que este en la mejor posibilidad de tener un panorama claro y preciso de la empresa lo que es de gran utilidad para el desarrollo de la Auditoría Integral.

Para determinar el alcance de la auditoría irá en relación directa a las circunstancias específicas de cada caso en particular.

El perfil del auditor debe tener las siguientes cualidades personales, las cuales comprenden:

- LIDERAZGO
- CREATIVIDAD
- SENTIDO COMUN
- OBJETIVO
- MADUREZ EMOCIONAL
- SENSIBILIDAD Y DIPLOMACIA
- CAPACIDAD DE AUTOCRITICA Y CRITERIO
- ESPIRITU DE INVESTIGACION

Cualidades Profesionales son:

- TITULO PROFESIONAL
- ETICA PROFESIONAL
- SECRETO PROFESIONAL
- ACTUALIZACION CONSTANTE
- CAPACIDAD PROFESIONAL TECNICA EN AUDITORIA

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

Los objetivos de la Auditoría Integral se dividen en:

Generales, Principales y Secundarios.

Generales.

- Apoyo a la gerencia con análisis y comentarios objetivos los cuales serían para la toma de decisiones.
- Revisión de la rectitud, propiedad y aplicación de la contabilidad, finanzas, controles operativos, control de personal, etc.
- Vigilar que se cumplan debidamente las normas y programas establecidos.
- Vigilar que exista una calidad de actuación parte de todo el personal.

Principales.

- Concordancia entre políticas y procedimientos
- Controles contables, administrativos y operacionales adecuados para el logro de los objetivos
- Vigilar que exista un control interno adecuado y así poder apoyarse en los resultados.
- Vigilar que se haga un uso adecuado a los activos.
- Revisar que exista un registro adecuado de todas las operaciones ya sea contable, administrativa y operativa.

- Vigilar que los recursos como los intereses de la em presa sean manejados adecuadamente así como para la tarea que fué creada.
- Vigilar de la práctica contable, administrativa y -- operativa.

Secundario.

- Promover la eficiencia contable, administrativa y -- operativa.
- Crear cursos y programas de entrenamiento para el -- personal de todas las áreas.
- Evaluar el esfuerzo del personal y reconocerle su es mero.
- Fomentar actividades que beneficie a la empresa.
- Ayuda general a los directivos por medio de análisis y observaciones objetivas.
- Ayuda en implantación de nuevos programas, procedi-- mientos etc.

En resumen nos podemos dar cuenta que la Auditoría Integral tiene sus objetivos enfocados en toda las áreas de la empre sa llamase recursos humanos, materiales, contraloría, admi-- nistrativo, fiscal, etc., en forma coordinada siendo su resultado completo ya que siempre toma en cuenta todos los -- factores que influyen en el resultado de su observación.

PLANEACION.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y las determinaciones de tiempos, de números necesarios para su realización.

La planeación en el trabajo requiere el conocimiento de las condiciones externas e internas de la propia empresa y que pueden influir en el desarrollo de la propia planeación.

La planeación debe considerarse como una actividad sistemática apoyada en datos objetivos y en estudio técnico para que este debidamente fundamentada en políticas y programas coordinados en forma adecuada para que estos a su vez sean instrumentos efectivos y eficaces para fijar el curso concretos de acción que a de seguirse.

En el trabajo de planeación inciden dos elementos, la previsión la que nos da el panorama de lo que se puede hacer, y la planeación en donde se fija lo que debe hacerse.

Proceso de Previsión.- Fijar objetivos, estos objetivos deberán definirse atendiendo a las siguientes características;

- Deben ser claros, concisos y breves.
- Cuantificables.
- Tener una fecha límite para alcanzarlos .

- Deben estar orientados a resultados mas que actividades.
- Formularse en base a la experiencia
- Tener una prioridad de cumplimiento de acuerdo con su importancia
- Asegurar a la empresa su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades.
- Deberan indicar las metas que se esperan de cada unidad de mando.
- Deberán permitir su evaluación constante.

La investigación es el segundo paso para llevar a cabo el proceso de previsión la cual debe llevarse por medio de:

- Observaciones de registro, estado financieros, datos de terceros, etc.
- Cuestionarios
- Estudios específicos
- Entrevistas a través de opiniones orales.

Proceso de Planeación.- Para poder determinar que es lo que se debe hacer, se tiene que llevar a cabo los siguientes pasos:

- Determinar alternativas y factores que afectan cada parte.
- Descomponer el problema en sus partes para poder determinar cual es la magnitud del mismo así como cua-

les son sus partes afectadas.

- Obtener datos para tener suficiente panorama de la situación y así tener mejores resultados.
- Analizar los datos para una mejor solución
- Asignar responsabilidades y delegar autoridad.
- Dar inicio al plan cuidando de fijar fechas de cumplimiento.

Para que la planeación pueda llevarse con éxito es necesario cumplir con una serie de principios los cuales son la seguridad de que lo planeado se pueda realizar estos principios son:

Principios de la precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones imprecisas ni genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Siempre habrá algo que no podrá planearse con los detalles deseados, pero cuanto mejor fijemos los planes, serán menores los campos de la eventualidad, con lo que habremos ganado campo a la incertidumbre.

Los planes constituyen un solido respaldo sobre el que pueden calcular las adaptaciones futuras.

Principio de la Flexibilidad.- Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, en razón de la parte imprevisible, ya que las circunstancias que hayan va

riado después de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con lo anterior pero no es así, ya que la flexibilidad es lo que tiene una dirección básica, que permite pequeñas adaptaciones monetarias, sin que esta pierda su dirección inicial.

Principio de la Unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Podemos señalar que la planeación es la base de toda operación ya que al tener una planeación deficiente nuestro trabajo será un fracaso ya que se debe trabajar en base a un plan que nos oriente hacia nuestros objetivos.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

La metodología de esta auditoría esta formada en tres fases que son:

- | | |
|--|--|
| ESTUDIO
ANÁLISIS E
INVESTIGACION | <ul style="list-style-type: none"> - Definir el trabajo y determinar los objetivos - Preparar el plan de estudio. - Programar el proyecto. - Recabar información. |
| EVALUACION | <ul style="list-style-type: none"> - Analizar los datos. - Desarrollar el método propuesto. - Preparar un análisis del costo, el costo actual comparado con el propuesto. - Persuadir sobre la excelencia del nuevo sistema. |
| CONTROL O
SEGUIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar y poner el método propuesto en ejecución. - Observar la marcha del método y evaluarlo. |

ESTUDIO ANALISIS E INVESTIGACION.

- Definir el trabajo y Determinar Objetivos.

En primer término, se debe especificar el origen de trabajo a desarrollar que puede ser:

Cambio de producto, una decisión administrativa, adquisición de un nuevo equipo computarizado, formular un programa, cambio de sistemas, etc.

El siguiente punto es definir el proyecto, esto consiste en comentar el proyecto preeliminar con las personas claves de dirección, así como conocer sus puntos de vista, llegar a un consenso general en cuanto a objetivos, alcance, etc.

El emprender un estudio preeliminar, consiste en preparar un examen breve de los hechos y de la situación específica del problema, redefiniendo el mismo desde el punto de vista de los departamentos involucrados, por medio de un estudio, el que puede ser por sistemas o procedimientos, requerimiento del personal y tiempos del mismo para comparar si se adapta el proyecto, se debe determinar costos así como hacer revisión del personal actuante acerca de sus habilidades especiales para el proyecto.

Se debe establecer los objetivos tales como la disminución de costos, mejorar el flujo de información, fortalecer los controles operativos, autorizar las operaciones.

Comparar el objetivo con el costo del estudio, es importante conseguir aprobación de los nuevos puntos de vista del problema, así como amplitud de estudio si se considera necesario.

- Preparar el Plan de Estudio.

Este plan de estudio se debe llevar a cabo de la siguiente manera:

A.- Analizar el estudio en sus fases de mayor importancia:

- Personal.- Saber si se cuenta con el necesario.
- Equipo, instalaciones, herramientas.- Saber si se tiene lo necesario para poder seguir adelante.
- Estructura orgánica.- Es importante analizarla para saber si el nuevo proyecto o sistema no influye en su esencia.
- Políticas, reglas, disposiciones.- Es importante tener bien definido este punto que de aquí parte la actividad del proyecto.

B.- Delinear el plan secuencial de la información que se necesita, limitar los alcances del estudio a realizar.

C.- Definir bien cada fase y determinar la necesidad de:

- Describir los procedimientos vigentes.
- Graficar la distribución del trabajo.
- Datos sobre flujo de trabajo así como su medición.
- Registros de productividad y costos.

D.- Precisar los tiempos de cada fase

E.- Precisar recursos disponibles.

F.- Elaborar el proyecto final.

G.- Enviar informes oportunos a la dirección, de los progresos obtenidos.

H.- Otros que no sean demasiados ambiciosos que sean factibles así como prácticos.

- Programar el Proyecto.

A.- Usar gráficas de programación:

- Gráfica de Gantt
- Gráfica Pert (técnicas de evaluación y revisión de programas).
- Gráfica de Ruta Crítica.

Determinar cuales secciones pueden ser desarrolladas simultáneamente.

- Recabar Información.

A.- Notificar a todos los afectados.- Este punto es importante, ya que el personal que ejecuta el trabajo debe tener pleno conocimiento de lo sucedido así como es de gran importancia su opinión ya que el personal debe opinar sobre el trabajo que realiza pues solo el sabe sobre todos los detalles sobre este.

Esto se logra por medio de:

- Explicar las causas del estudio
- Conseguir la cooperación del personal
- Comunicar a los empleados cuales son los datos que deben recabar asignando tareas.

B.- Registrar los Hechos: En forma mas accesible, de modo que sean comprendidos por todos, agruparlos de tal manera que sean fáciles de localizar y de referirse a ellos.

Otro de los métodos es el de, emplear cuestionarios y entrevistas al personal afectado.

C.- Precisar la utilización de equipo, estudio de tiempos muertos.

D.- Estudiar los registros vigentes.

E.- Preparar:

- Gráficas de flujo
- Diagramas lógicos
- Gráficas de hombre y máquina

- F.- Visitar otras empresas e instalaciones.
- G.- Examinar el equipo disponible en el mercado.

EVALUACION.

Análizar los Datos.

- A.- Disponer los datos en forma secuencial y lógica de análisis y relación.
- B.- Comprobar los hechos cuando sea necesario; ¿Estarán -- completos los datos ?.
- C.- Dar respuesta a todas las preguntas:
¿ Que ? ¿ Donde ? ¿ Cuando ? ¿ Quien ? ¿ Que ?; en relación con cada paso o hecho.
- D.- Comentar los hechos con el personal de línea, a fin de precisar su exactitud y poner de acuerdo en cuanto a la posible solución.

Desarrollar el Método Propuesto o el Nuevo Sistema.

- A.- Establecer distintas soluciones que puedan conducir a los objetivos.
- B.- Considerar sus posibles efectos en:
 - Personal
 - Utilidad
 - Clientes, programas.

Evaluar las posibles soluciones en cuanto:

- Factibilidad
- Gastos estimados de instalación de equipo etc.

C.- Decidir cual es el método mejor y mas practico, perfeccionarlo para ponerlo en marcha.

- Preparar un análisis de costo.

A.- En cada plan precisar lo siguiente:

- Salarios (remuneración al personal)
- Espacio materiales y accesorios.
- Gastos generales, costo de capital

Se debe de calcular el ahorro que se puede tener.

- Persuadir la excelencia del Nuevo sistema.

A.- Presentar el nuevo sistema

B.- Mostrar las bondades operacionales del sistema

C.- Costo Beneficio (en términos cuantitativos).

D.- Requerimientos para su implantación.

CONTROL O SEGUIMIENTO

- Comprobar y poner en ejecución el método propuesto.

A.- Determinar prueba a realizar

B.- Cambio organizacional y operacional.

C.- Distribución.

D.- La implantación, para poder llevar a cabo esta implantación se debe de cubrir un mínimo de los siguientes puntos:

- Tener todo listo antes de empezar
 - Mantener el programa de implantación.
 - Evitar precipitaciones y decisiones urgentes.
 - Anticipar y eliminar las crisis.
 - No perder la confianza ni el entusiasmo.
 - Mantener informados a afectados o relacionados con el plan.
 - Prevenir discusiones entre el personal durante la implantación.
 - Evitar carga de trabajo, tiempo extra.
- Observar la marcha del método y evaluarlo.
- A.- Examinar la implantación
 - B.- Determinar las mejoras que se pueden hacer
 - C.- Perfeccionar las áreas problemáticas
 - D.- Investigar la reacción del personal y la dirección.
 - E.- Reevaluar lo logrado para la consecución del objetivo y costo.
 - F.- Preparar el informe final.

INFORME.

Concepto.- Medio común de transmisión de información.

El informe de Auditoría Integral puede ser presentado diferentes clases tales como:

- Escritos, por medio de informes, cartas, circulares, memorandum.
- Verbal, por medio de juntas, telefonemas, pláticas, conferencias.

El informe de Auditoría Integral debe elaborarse observando -- las siguientes reglas:

- Lenguaje adecuado
- Contenido del mismo
- Forma.

Lenguaje adecuado.- La redacción de informe debe ser sencilla, sin tecnicismos y tampoco debe ser destructivo, para evitar ma las interpretaciones por parte de la persona a quien va dirigi do y demás interesados.

Contenido.- El contenido debe reflejar la metodología empleada y sus limitaciones así como la definición del alcance de la Auditoría Integral, e información clara y concisa sobre las de bilidades y recomendaciones.

Forma.- El informe de la Auditoría Integral debe presentarse de una manera secuencial y lógica, cubriendo los lineamientos gramaticales y semánticos, el convencimiento al lector, la pre

sentación física atractiva usando las técnicas necesarias para facilitar o motivar las lecturas, así mismo deben anexarse gráficas. cuadros sinópticos o diagrama etc., cuando sea necesario.

Los requisitos mínimos del informe de auditoría, se refiere básicamente en:

Presentación, Formalidad, Claridad y Objetividad, enfoque estricto a las necesidades de la entidad y oportunidad.

Un informe para considerarse completo debe tener, los siguientes puntos:

- Propósito de la Auditoría
- Hechos relevantes generales de la entidad
- Hechos relevantes de cada Departamento o Sección.
- Recomendaciones
- Anexos.

La estructura de los informes deben formularse de la siguiente manera:

Título, Índice, Introducción, Hechos mas Importantes, - Hechos de Importancia Media, Hechos menos importantes.

La ventaja de esta estructura es la de dar al lector los hechos mas importantes en primer orden y así poder tener la seguridad de que el lector capte la importancia en primer orden y así poder tener la seguridad de que el lector capte la importan

cia del informe esto se hace previniendo que el lector sea una persona ocupada lo cual origina que tenga poco tiempo para --- leer nuestro informe y al poner en primer orden los hechos mas importantes el lector se entera de la esencia del informe.

Tipos de informes, estos puede ser:

- Parcial o Departamental
- Genérico
- Específico
- Analítico
- Condensado
- Final

Parcial.- El informe parcial sirve para comunicar el resultado del estudio de análisis y de la evaluación de los objetivos de la entidad o de algun campo como:

Políticas, Organización, Recursos Humanos; etc.

Genérico.- El informe genérico reviste las características y - cualidades de un informe general, el cual se refiere a todos - o casi todos los aspectos sujetos a revisión.

Específico.- Se refiere aquellos informes que por derivarse de una auditoría integral sean generales, en cuanto a que se re- - fiere a todos los aspectos de un sector de la entidad, siendo- este informe un rubro del informe total de la revisión.

Análítico.- Este informe es ideal para empresarios que se inician en una nueva entidad, porque pulveriza la información relativa a sistemas, recursos humanos, materiales, etc., lo que puede guiar a la toma de decisiones.

Condensado.- Este informe debe ser formulado a los hombres de negocios que no tienen tiempo para analizar detalles o que su habilidad le permite captar los problemas a través de sinopsis.

Final.- Este tipo de informe debe cubrir un resumen de los reportes previos, parciales, condensados, etc., debe resumir bajo el principio de las excepciones, todos los hechos y las recomendaciones, observaciones, etc., así como construir la base para toma de decisiones.

CARTA DE RECOMENDACIONES.

La carta de recomendaciones debe ser formulada de tal manera que el lector tenga una idea clara de lo que ocurre, cuales son sus causas y cual es la posible solución, un ejemplo de ello sería así:

En primer término se debe mencionar la condición en que se encuentra la situación, haciendo notar cual es el efecto así como las consecuencias que produce y cuales son las áreas que afectan.

Posteriormente se mencionará cual es la magnitud de las irregularidades.

Y por último se hará notar las alternativas y beneficios que -
éstas traían.

VENTAJAS.

- Proporciona una armonía en la empresa
- Detectar con facilidad las fallas
- Dar soluciones que no repercuten en otras áreas o de de
partamento ya que toda solución es estudiada y anali
zada perfectamente.
- Nos brinda un panorama total de la empresa facilitan
donos la localización de áreas, departamentos, así -
como su situación y actuación.
- Nos brinda un ambiente de trabajo óptimo.
- Disminuye al máximo los costos y aumenta la utilidad.
- Nos ayuda a prevenir fallas.

DESVENTAJAS.

Puede ocasionar una desorientación si no es aplicada
correctamente.

- Puede ser muy costosa al solicitar asesoría de otros
profesionistas.

C A P I T U L O I V

LA AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS.

Como se sabe los Recursos Humanos son de los elementos básicos para obtener los objetivos de la empresa, por lo que es de vital importancia tener una armonía dentro de este departamento y ésto se logrará en base a una buena aplicación de la Auditoría Integral.

En el presente capítulo se mostrará brevemente como llevar a cabo la Auditoría Integral al Departamento de Recursos Humanos.

ESTUDIO Y ANALISIS.

La Auditoría Integral se llevará a cabo de la siguiente manera:

En primer término se hace una identificación con la empresa conociendo su giro, objetivos, políticas, funcionarios y empleados de cada uno de los departamentos que se revisarán.

En este punto hay que destacar que se debe tener especial cuidado en el estudio de las políticas de la empresa ya que va -- siendo una de las bases para el buen funcionamiento de la empresa. Posteriormente se hará un recorrido a las instalaciones y departamentos que forman la empresa éste paso se aplica con la finalidad de tener una idea física de la magnitud así -- como poder observar en forma general cuales son los sistemas --

de operación para cada departamento y área.

Es importante observar el control interno establecido en la empresa, esto nos demostrará la estructura de operación y administración obteniendo así una visión más clara de los procedimientos que se aplican a los diferentes departamentos.

Se deberá analizar su organigrama de acuerdo a este nos daremos cuenta si existe una adecuada jerarquización, delegación de autoridad que esté de acuerdo a la magnitud de la empresa analizada.

Se analizará que exista un adecuado organigrama en la empresa, este debe estar de acuerdo al giro de la empresa así como del tamaño de ésta.

Para evaluar el origen del problema se puede proceder de una manera eficaz aplicando cuestionarios a las áreas a examinar este cuestionario deberá ser formulado de una manera directa y precisa, teniendo respuestas de las personas que tienen los problemas lo que nos sirve de pauta, para la realización de nuestro trabajo.

Cabe mencionar que es de vital importancia tener un conocimiento claro de objetivos, políticas, sistemas, dependencia de los diferentes departamentos, etc., lo que será de gran ayuda para poder definir cuales va a ser los procedimientos que debemos aplicar así como el alcance para el logro de nuestra auditoría.

En este ejemplo enunciativo nos enfocaremos al departamento de Recursos Humanos.

En toda empresa sea grande, mediana o chica siempre existe un departamento de Recursos Humanos el cual en forma general se divide así:

- Contratación.
- Control de Asistencia.
- Pagos

En la oficina de contratación.- Se encarga de preveer las necesidades de personal que la empresa requiere, posteriormente -- procederá a reclutar.

El reclutamiento.- Es la búsqueda y recolección de candidatos para cubrir determinados puestos dentro de la empresa.

La recolección puede ser generalmente de las fuentes internas y externas.

Las fuentes internas son aquellas que forman parte de la empresa y que pueden ser, los ascensos, transferencias, promociones, sindicatos, etc.

Las fuentes externas son aquellas que se obtienen por medio de: Bolsas de trabajo, agencias de empleos, escuelas, Universidades, anuncios de medios publicitarios como periódicos, revistas, radio y televisión.

Es importante saber cual es la fuente principal por lo que se obtienen candidatos, pues en base a esto se podrá determinar cual es la calidad de empleados por la que esta formada la empresa.

Selección de personal.- Es el procedimiento mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo a su aceptabilidad y capacidad para el empleo; consiste en depurar el conglomerado de aspirantes. Esta selección debe estar bien determinado por medio de una política definida así como una persona especializada en el área de contratación.

Después de seleccionar al personal que ha cubierto los requisitos se realiza una entrevista, ya sea directa o abierta, lo que nos dará oportunidad de conocer cual es la relación con la sociedad y con su familia.

Este paso es de gran importancia ya que de ahí depende seguir a la etapa de pruebas.

Esta etapa consiste en aplicar una serie de exámenes que nos ayudará a saber con exactitud cuales son sus habilidades y conocimiento para cubrir el puesto vacante.

Una vez obtenido el resultado de los exámenes se le llamará al que haya obtenido mejores resultados se procederá a su contratación.

Contratación.- Se encargará de coleccionar los documentos solicitados al candidato seleccionado, una vez entregado esa documentación se le elaborará un contrato de trabajo el cual puede -- ser temporal, colectivo, interino, confianza, definitivo, según la política de la empresa, así como sus necesidades.

Una vez contratado, pasa a la etapa de la integración.

Integración.- Esta etapa es llevada de la siguiente manera:

- Se deberá darle una pequeña historia de la empresa para que tenga conocimiento de esta.
- Se le diran los objetivos generales de la empresa.
- Serán presentados con sus jefes y compañeros de trabajo
- Se le mostrará cual es el lugar y la persona quien debe reportar su asistencia, así como se le señalará donde debe recibir su pago.

Control de Asistencia.- Esta área se encarga de llevar todos los records del personal.

Las funciones de esta área son las siguientes:

- Vigilar que toda persona debe chequear personalmente su tarjeta de control.
- Elaborar mensualmente las tarjetas de control.
- Llevar un archivo para cada empleado en donde ahí debe descargarse las incidencias del personal.
- Deberá entregar a todos los departamentos un reporte quincenal de la asistencia.

- Deberá entregar un reporte quincenal a pagos.
- Dar un reporte de los méritos de buen comportamiento y reconocimiento de puntualidad.
- Deberá atender así como orientar al personal.

Es importante señalar que en esta área se debe tener un personal de confianza, ya que si esto no fuese así se podría tener mala vigilancia, reportes, y abusos de autoridad lo que ocasionaría un conflicto interno.

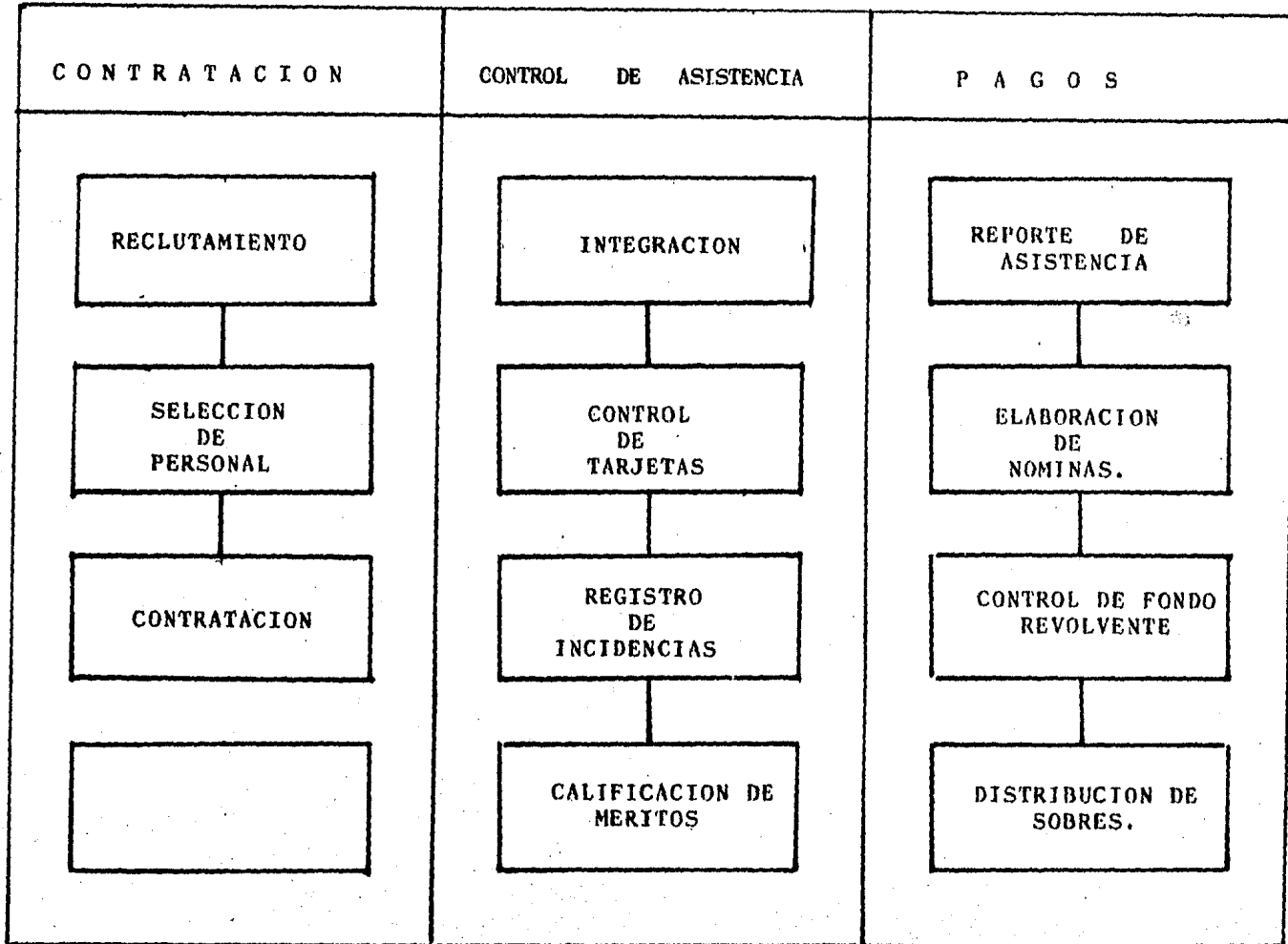
En el Area de Pagos.- En esta área existe una relación primordial con la oficina de control de asistencia ya que es dependiente de esa área para realizar su función de pagos al personal.

Las funciones de esta área:

- Elaborar las nóminas de los trabajadores.
- Calcular los descuentos de Seguro Social, Infonavit, - Sindicato, etc.
- Distribuir los sobres de pago al personal.
- Controla un fondo revolvente.

De la información anterior se podrá señalar que el departamento de Recursos humanos está integrado de la siguiente manera:

RECURSOS HUMANOS .



Una vez obtenida la información se deberá elaborar el programa de trabajo, el cual podrá plasmarse por medio de gráficas de Gantt, Ruta Crítica, así como en un estudio de tiempos y movimientos.

A mi criterio el más conveniente es por medio de gráficas de Gantt el cual debe tener un anexo informando en forma escrita los movimientos en la gráfica.

Nuestro programa de trabajo queda de la siguiente manera:

NOMBRE DE LA EMPRESA
 PERIODO A REVISAR
 EL AREA A REVISAR
 FECHA DE FORMULACION

FIRMA DEL RESPONSABLE

ACTIVIDAD	TIEM DU RACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	1.- RECABAR INFORMACION		X	X										
2.- ANALIZAR EL PROBLEMA			X	X										
3.- PROCESAR LA INFORMACION				X	X	X								
4.- ELABORAR LOS RESULTADOS						X	X							
5.- ELABORAR EL INFORME Y CARTA DE RECOMENDACION							X	X	X	X				
6.- ENTREGAR EL INFORME.											X	X		

PERSONAL QUE INTERVINO

1.- La obtención de información se puede llevar a cabo por medio de entrevistas, así como cuestionario, abierto o cerrado con la simple observación, esta decisión se debe tomar basándose en el giro de la empresa, lo observado, la experiencia del auditor, en mi opinión la aplicación de un cuestionario directo es de alcance mayor, así como de una mayor efectividad.

La aplicación de cuestionario deberá ser llevada a cabo al personal actuante, ya que este es quien conoce y sabe de los problemas que se suscitan permanentemente en la estructura departamental.

La estructura del cuestionario debe llenar los siguientes requisitos de precisión y dirección.

En el área de contratación se aplicó el siguiente cuestionario:

¿Cual es su función en el área ?

¿Cual es su nivel jerárquico en el área ?

¿Cual es el horario del área ?

¿Es aplicable el control establecido en el área ?

¿En que se basa para rechazar al personal ?

¿Que medio se usa para recabar candidatos ?

¿De los candidatos que llegan que porcentaje es el que llega a la etapa de prueba?

¿Cual es el porcentaje de renunciaciones ?

¿Generalmente cuál es la causa de esas renunciaciones ?

¿Cual es el departamento que causa mas renunciaciones ?

Del cuestionario aplicado anteriormente nos va a mostrar cuales son las causas que originan los problemas.

En el área de control de asistencia es conveniente obtener la información por medio de la observación física ya que la gran parte del trabajo a desarrollar es de constante desplazamiento en donde se hará un estudio de tiempos y movimientos.

En la observación, se deberá estudiar cual es la rutina de esa área, analizarla y detectar las posibles fallas -- siendo las más comunes la distribución de la instalación, así como la delegación de autoridad.

Es importante aplicar una entrevista con el responsable del área con el fin de obtener al detalle cuales son los procedimientos que llevan a cabo para el logro de sus objetivos.

Al tener dicha información estaremos en posibilidad de -- elaborar y determinar que es lo que ocasiona el mal funcionamiento.

En el área de pagos, se determinó recabar la información por medio de una entrevista abierta con los funcionarios y empleados más importantes de esta área.

Dicha entrevista debe ser aplicada con la mira hacia el sistema de control interno ya que es el motor de las operaciones que realizan; esta entrevista esta formulada de la siguiente manera:

¿Que puesto es el que desempeña ?.

¿Quienes dependen de usted ?.

¿Quien es la persona autorizada para aprobar las nóminas?

¿Las personas que forman parte de esta área son afianzadas?

¿Cuales son las políticas de ésta área ?

¿Cual es el horario del personal ,

- 2.- Una vez obtenida la información procedemos analizar los problemas encontrados. Este análisis se realizará minuciosamente ya que en base a este se determinará los objetivos del trabajo a realizar.

Los objetivos deben ser elaborados de tal manera que logren cubrir las fallas de una forma clara y precisa.

- 3.- Procesar la información.- En este paso se debe de estudiar cuales son las causas y consecuencias de los problemas existentes.

Otro de los puntos que se debe de considerar son las causas y consecuencias que ocasionan los problemas.

- 4.- Elaboración de las posibles soluciones.- Este es la etapa mas importante de nuestro programa ya que se deberán tomar en cuenta nuestro estudio todos los elementos que pueden ser causa del problema, y así poder dar una solución-óptima.

En la elaboración de las posibles soluciones es importante señalar que deben estar elaboradas de tal manera que no repercuten negativamente en otros procedimientos, integración de personal actuante, así como en el aspecto financiero, es por eso que se deben de tener debidamente -- analizados todos y cada uno de los puntos antes mencionados.

Después de la elaboración de las posibles soluciones se procederá a realizar el informe y la carta de recomendaciones.

- 5.- El informe y la Carta de Recomendaciones, debe ser redactadas de una manera clara, precisa y concisa; de modo -- que las personas que nos contrataron sean informadas debidamente.

A continuación se procederá a elaborar un pequeño informe en el cual quede demostrado la forma de redactar dicho informe.

En lo que respecta a la carta de recomendaciones cabe destacar que debe elaborarse de manera que el lector tenga una idea clara de la situación en la que se encuentra la empresa, así como hacerle ver las causas, consecuencias de las irregularidades observadas dándole una posible alternativa a lo observado y quizá lo más importante cuales son los beneficios que le proporcionaría la solución sugerida.

6.- La entrega del informe este debe ser en forma oportuna.

I N F O R M E .

ENUNCIATIVO.

México, D. F., a de de 19

C.
Director General.
Presente.

En base a la revisión practicada al Departamento de Recursos Humanos, destacaremos los puntos más importantes a--considerar los cuales son:

- En el área de Contratación el personal actuante - es insuficiente para el logro de sus objetivos, así como las--instalaciones no cubren el espacio suficiente para poder de--senvolverse adecuadamente.

- En lo que respecta al área de Control de Asisten--cia se encontró que se requiere de mayor personal, así como - una vigilancia mas estricta. En esta área también encontra--mos que hay abuso de autoridad.

- En el área de Pagos nos encontramos con una serie de entorpecimiento en la elaboración de sus operaciones.

Por lo que corresponde a nuestra revisión efectuada los puntos antes mencionados fueron los más importantes, y no habiendo otro punto que tratar me despido de usted, quedando--a sus órdenes.

A t e n t a m e n t e .

C. P.

/rrp'

CARTA DE RECOMENDACIONES.

(ENUNCIATIVO)

México, D. F., a de de 19

C.
Director General.
Presente.

De la revisión llevada a cabo y en base al informe entregado el día de de , me dispongo hacer -- las siguientes recomendaciones:

1.- OBSERVACION.- El área de contratación no tiene el personal suficiente.

CAUSA.- Por el crecimiento que ha tenido la empresa.

CONSECUENCIA.- Una contratación de personal de mala calidad técnica ya que al no poder cubrir las funciones -- en forma adecuada los posibles candidatos de calidad se desesperan y se van.

ALTERNATIVA DE SOLUCION.- Contratar a mas personal en -- el área de Contratación, y así poder desenvolverse, adecuadamente para cubrir con las funciones fijadas.

BENEFICIO.- El beneficio que esto dejaría, sería que -- las vacantes de calidad estarían dentro de los reclutados y así se obtendría personal de mejor calidad.

2.- OBSERVACION.- Las instalaciones del área de Contratación es impropia.

CAUSA.- Por la poca importancia que se le da a este aspecto.

CONSECUENCIA.- El personal que llega a solicitar empleo lo primero que observa es la mala imagen así como la incomodidad de esperar, el lugar donde tiene que estar esperando es impropio, lo cual el solicitante que sabe de su capacidad se aburre y se va.

ALTERNATIVA DE SOLUCION.- Dar mejor aspecto a las instalaciones dándole mas amplitud y comodidad.

BENEFICIO.- Dar una buena imagen a la empresa y así estará en posibilidad de contratar a personal de calidad.

En el área de control de asistencia.

3.- OBSERVACION.- El personal es insuficiente.

CAUSA.- Por tratar de ahorrar en pagar a otra persona.

CONSECUENCIA.- Un mal cumplimiento de las tareas fijadas lo cual ocasiona conflicto con la empresa ya que al funcionar mal ésta área el resultado se reflejaría en el trabajador e inclusive en todos los departamentos productivos.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES.- Contratar a personal lo cual cubriría perfectamente las tareas de una manera eficaz.

BENEFICIO.- Se eliminaría los conflictos y resentimientos de los trabajadores hacia la empresa y el personal-- de asistencia siempre estaría al día en su trabajo.

4.- OBSERVACION.- Las instalaciones de control de asistencia son inadecuadas.

CAUSA.- Por la poca importancia que se le dá a este respecto.

CONSECUENCIA.- Entorpecimiento de sus funciones puesto que por falta de espacio es mas lento el desenvolvimiento de las funciones lo que origina un atraso en sus funciones.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.- Proporcionar un espacio mayor al Departamento.

BENEFICIO.- Se trabajaría con mayor rapidez y eficiencia así como ahorraría un aumento de personal.

En lo personal estas son las alternativas óptimas, las - cuales solucionarían las situaciones que vive la empresa.

Quedando a sus apreciables ordenes.

A t e n t a m e n t e

U.P.

VENTAJAS

Las ventajas de esta auditoría son:

- Elimina al máximo los conflictos laborales
- Proporciona una solución integral
- Da una asesoría de todo aspecto tomando como base el problema.
- Elimina gastos indebidos.
- La inversión de esta auditoría nos da un ahorro ma
yor.

DESVENTAJAS.

- Puede ocasionar desacuerdo en la empresa.
- Puede ocasionar entorpecimiento en las funciones de la empresa en el momento en que se realiza el traba
jo de Auditoría Integral.

C O N C L U S I O N E S .

La Auditoría Integral es un campo de acción que hasta ahora - no ha sido debidamente explotado por los Profesionales de la Contaduría Pública, dedicados a la práctica de auditoría, ya que han avocado únicamente a las auditorias en forma individual como es la auditoría financiera, operacional, administrativa, fiscal, siendo sus resultados una información analítica y no total.

La Auditoría Integral es una actividad con finalidades propias y por lo tanto su desarrollo requiere de un personal sumamente especializado en su área ya que su objetivo es dar -- una información integrada capaz de solucionar los problemas - en forma genérica.

La Auditoría Integral es una actividad aplicable a todo el -- universo de la empresa dado que su enfoque nos permite estudiar y analizar cualquier aspecto sin recriminar ningun elemento que forma parte de la empresa.

Los resultados que proporciona la Auditoría Integral representa una valiosa ayuda a los accionistas, socios, administradores, jefes de departamento y empleados ya que gracias a esta nos evita tener gastos indebidos sistemas inadecuados, operaciones indebidas, distribución de espacios, etc. etc....

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

- AUDITORIA INTERNA INTEGRAL.

Juan Ramón Santillan G.

ECASA.

- ADMINISTRACION INTEGRAL

Francisco Javier Laris Castillas

CECSA.

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Agustín Reyes Ponce.

LIMUSA.

- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Instituto de Contadores Públicos, A.C.

IMCP.

- APUNTES DE ORGANIZACIONES.

Estela de la Cruz Campos Cervantes

Carlos Cortes Iñiguez

Arturo Frias Rodríguez

Victor M. Hernández Salcedo

José Rangel Huerta

Felipe Pérez Septien

Miguel Torres Xammar

Manuel Zeceña Franco.

F. C. A.

UNAM.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Fernando Arias Galicia

TRILLAS.

- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Instituto Mexicano de Contadores Publicos, A.C.

IMCP.