

318308

35

25



# **UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

## **AUDITORIA ADMINISTRATIVA RECURSO DE EVALUACION PARA EL AUDITOR INTERNO**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**OLGA JANINA MACIAS PALACIOS**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS C. N.  
FALLA DE ORIGEN**

**1986**



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.

# I N D I C E

	PAGINAS
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.	
ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTERNA.	
1.1 ORIGEN Y JUSTIFICACION.	3
1.2 ENFOQUE DE REVISION TRADICIONAL (FINANCIERO)	4
CAPITULO 2	
NECESIDAD DE CAMBIAR EL ENFOQUE DE REVISION EN LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA.	7
CAPITULO 3.	
EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO AUDITOR INTERNO	
3.1 SU FUNCION INTERDISCIPLINARIA.	9
3.2 SU UBICACION EN LA ORGANIZACION.	12
CAPITULO 4.	
NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA INTERNA SE COMPLEMEN- TE CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL.	
4.1 RELACION ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERACIONAL.	14
4.2 DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y OPERA- CIONAL FRENTE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	23

## CAPITULO 5.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA, RECURSO DE EVALUACION PARA  
EL AUDITOR INTERNO.

5.1	NECESIDAD DE EVALUAR A LA ORGANIZACION A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	25
5.2	FORMA DE LLEVAR A CABO EL ANALISIS DE LA EVALUACION A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMI NISTRATIVA.	32
5.3	TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION.	36
5.4	ESCALAS DE EVALUACION.	46
5.5	PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	51
5.6	EXAMEN Y EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRA TIVO.	55
5.7	ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA	63
5.8	INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	69
	ANEXOS.	74
	CONCLUSIONES.	85
	BIBLIOGRAFIA	87

## INTRODUCCION

El motivo principal para realizar este seminario de investigación fue el deseo de obtener el título de Li enciada en Contaduría, por lo que opté por llevar al ca bo una investigación de carácter documental -combinada - con una práctica de campo- acerca de la auditoría admi-- nistrativa.

El haber elegido a la auditoría administrativa - como tema principal, es porque considero que no se le ha aprovechado en su totalidad como un recurso que tiene a su alcance la función de auditoría interna -de cualquier entidad- para evaluar y examinar el control interno contable y administrativo que brinde la posibilidad de redu cir los errores de carácter operacional, contable o fi-- nanciero, ya que se tendría como respaldo el examen y - evaluación de las causas que originan debilidades a los sistemas de control interno, que finalmente se refleja-- rán como efectos negativos -cuantificados en unidades mo netarias- en los estados financieros.

Conviene mencionar que esta investigación no pre tende originar enfrentamientos de opiniones entre el au ditor administrativo y el auditor financiero, por el con trario, se pretende conjugar la experiencia profesional de ambos para que logren dar el mejor servicio profesional a la entidad para la que prestan sus servicios, ya - sea en su carácter de asesores o de consultores.

El marco teórico de referencia sobre el tema es abundante, pero el enfoque que le han dado consiste básic

camente en definir y explicar a la auditoría administrativa; sin embargo, esto tampoco quiere decir que se han agotado todas las posibilidades de solución para una problemática similar, más bien, se pretende despertar inquietudes sobre las amplias posibilidades que ofrece la auditoría administrativa en el campo de la evaluación de los -- sistemas de control.

Para precisar el objetivo que se pretende alcanzar en este trabajo, se elaboró la siguiente hipótesis general:

Si la administración de la empresa establece como norma utilizar a la auditoría administrativa como recurso de evaluación de los sistemas de control -- aplicada al -- través de la función de auditoría interna-- se lograrán -- disminuir las posibilidades de que existan errores de carácter operacional, contable o financiero, en dichos sistemas.

Para llevar a cabo la investigación de la hipótesis que antecede, se realizó una amplia recolección referente a la auditoría administrativa -- en el aspecto documental-- y en el aspecto de investigación de campo se aplicaron entrevistas a pasantes de la Licenciatura en Contaduría y a contadores públicos titulados, todos ellos con experiencia profesional, las cuales tuvieron como finalidad conocer sus opiniones acerca de las ventajas y desventajas de la auditoría financiera o contable, frente a la auditoría administrativa, y lo que esta puede ofrecer para disminuir los errores en los controles internos de carácter contable, lo que permitió desarrollar el capítulo cinco. (ver anexos)

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTERNA

#### 1.1. ORIGEN Y JUSTIFICACION.

La auditoría interna ha evolucionado paulatinamente acorde con las necesidades que se han presentado en las entidades públicas y privadas.

En un principio esta auditoría cubría el aspecto financiero, es decir, se encargaba de localizar actos de descuido por parte de los contadores que preparaban los estados financieros, con la finalidad de encontrar mayor confiabilidad en la información que se preparaba. También comprendía el examen de los libros contables, registros y cuentas, encaminados a emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras mediante la certificación o comprobación de estas.

De lo anterior, se puede inferir que la auditoría interna se originó por la necesidad que tiene la administración de la empresa de que personal ajeno a las operaciones, realicen una verificación o evaluación de éstas, con independencia de criterio y de acción y con la finalidad de emitir juicios objetivos sobre la forma en que son conducidas o controladas las operaciones, proponiendo a su vez recomendaciones de mejora para apoyar a los responsables de su ejecución.

Por lo que respecta a su justificación, ésta se puede apoyar en el hecho de que conforme las empresas van evolucionando, sus operaciones se hacen más complejas, al

igual que su estructura organizativa, lo cual origina un distanciamiento entre las áreas administrativas y las áreas de ejecución, con el consecuente riesgo de lesionar los sistemas de control existentes; ante esta situación auditoría interna representa para la administración de la empresa un recurso de control al permitirle conocer todas aquellas desviaciones y errores de procedimiento en las operaciones.

#### 1.2 ENFOQUE DE REVISIÓN TRADICIONAL (FINANCIERO)

La intención de hablar sobre el enfoque financiero en las revisiones de la auditoría interna es básicamente para sustentar la necesidad que existe actualmente de que el personal adscrito a una unidad funcional de auditoría interna amplíe el tipo de revisión en las actividades que realiza una entidad, con el fin de no revisar únicamente los efectos financieros originados por las transacciones, sino además analizar y evaluar las causas que los originan, es decir los aspectos administrativo y operacional.

No obstante que en el punto anterior se hizo mención de algunos antecedentes de la auditoría interna, conviene abundar más al respecto, para que esto sirva como marco de referencia a las consideraciones expuestas en el capítulo 2.

Durante la mayor parte de su existencia, la auditoría interna se ha dirigido hacia la exactitud de los registros de contabilidad y la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, es por esto que no es raro encontrar en la actualidad departamentos de auditoría in--



terna con dependencia funcional de una gerencia de finanzas, que de ninguna manera representan a un órgano de asesoría, sino más bien se pueden considerar como una extensión del departamento de contabilidad, ocasionando -necesariamente- una desviación de su objetivo principal: examinar y evaluar los sistemas de control interno.

Esto ocasiona además el críen de costumbres inadecuadas en la entidad, de tal manera que se pueden observar departamentos de auditoría interna que se dedican a -calendarizar naqps de proveedores, de efectuar depuraciones de mayores auxiliares para efectos del cierre de operaciones, de corregir errores ocasionados por una inadecuada coordinación de información entre las áreas funcionales de la entidad; y así se puede seguir hablando de -- una serie de tareas que resultan totalmente ajenas a la filosofía de la auditoría interna.

De lo anterior surge la necesidad de reestructurar el departamento de auditoría interna, de manera que - se encargue de examinar y de evaluar los sistemas de control, con el fin de no desviar su objetivo ejecutando tareas que no le corresponden, lo que en un momento dado podría ocasionar que no se le de la importancia que se merece.

El hecho de que auditoría interna amplie su enfoque de revisión hacia otros campos dentro de la entidad, radica en que el funcionamiento y el desarrollo de toda empresa dependen de la administración de la misma, por lo que se hace indispensable efectuar una revisión de los aspectos administrativo y operacional, con objeto de deter-

minar si se están administrando correctamente los recursos de la empresa y si se está operando eficientemente; una vez determinado esto se procederá, en caso necesario, a aplicar las medidas correctivas pertinentes.

## CAPITULO 2

## NECESIDAD DE CAMBIAR EL ENFOQUE DE LA REVISIÓN

Como toda actividad la auditoría interna también evoluciona y hemos comentado que en sus inicios se le -- consideraba como una función que se dedicaba a la depuración de los errores en los registros contables que sirven de base para elaborar los estados financieros; en la actualidad mucha gente considera equivocadamente que esta es la razón de ser de la auditoría interna.

Sin embargo, hoy en día la auditoría interna está orientada a la revisión de todo el Proceso Administrativo; es decir, de la planeación, de la organización, de la dirección y del control. Es aquí precisamente en donde identificamos con plenitud el desarrollo de las actividades de la auditoría administrativa y operacional.

También debe el auditor interno apoyar a la Gerencia media y baja, quizás en mayor medida que a la Dirección General o a la Alta Gerencia, en las diferentes tareas que tiene encomendada y a lo largo de todo el Proceso Administrativo, ya que es con la Gerencia media con la cual el auditor interno puede lograr en forma rápida importantes cambios, mejorar las cosas y coadyuvar a lograr una mayor eficiencia y eficacia.

Es importante destacar que el camino para lograr resultados óptimos del trabajo de auditoría, es actuando en nuestra función de asesores, en tal forma que podamos hacer que el administrador de nivel bajo y medio se vean

bien, pues mientras logremos identificar los puntos débiles y nos aseguremos que estos se corrigen, estaremos poniendo al servicio de la organización los más altos propósitos de nuestra profesión.

Para que el auditor interno logre estos propósitos, debe ser algo más que un experto en control; después de todo, el control no es sino una de las cuatro funciones de la Administración, y si se desea asesorar a los gerentes, se debe convertir en un experto en las cuatro (Planeación, Organización y Dirección, además de Control).

El auditor interno debe, en conclusión, revisar las diferentes fases del Proceso Administrativo, como un servicio a la Gerencia y Dirección, con un fuerte énfasis en la planeación ya que es en ella donde se decide el rumbo de la organización.

## CAPITULO 3

## EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO AUDITOR INTERNO

## 3.1 SU FUNCION INTERDISCIPLINARIA

El Licenciado en Contaduría Pública tiene los conocimientos universales de un profesional en su técnica o en su ciencia, para prestar servicios a las entidades públicas o privadas.

De esta aplicación se origina el deber del auditor interno de efectuar su trabajo bajo ciertas normas - de actuación, encaminadas a formarlo como un verdadero - profesional, permitiéndole erradicar prácticas improvisadas y empíricas al realizar una prestación de servicios. De aquí, que el Licenciado en Contaduría como auditor interno, desarrolla una función que consiste básicamente - en informar sobre aspectos financieros, administrativos y operacionales a la administración de la empresa, lo -- que contribuirá a reforzar la ejecución de las actividades en cada unidad funcional; por tanto, la esencia de - su deber profesional es desarrollar sus servicios en forma diligente, veraz y apegada de manera estricta a su -- técnica y a la ética.

Dentro de la obligación del auditor interno de - realizar con profesionalismo su trabajo, se incluye también el deber de apoyarse en un conjunto de conocimientos que le ofrecen varias disciplinas y, si bien es cierto que en estricto sentido no está obligado a saberlo todo, también es cierto que debe ser capaz de armonizar y

coordinar su esfuerzo personal y el de otros profesionales hacia la consecución de un objetivo particular, es decir, su trabajo deberá distinguirse de aquél que se basa únicamente en aspectos empíricos.

Una mentalidad abierta y objetiva y el estar -- siempre a la vanguardia de los conocimientos técnicos y científicos, le ayudarán a lograrlo.

Los conocimientos a los que se hace mención básicamente engloban materias fundamentales que todo Contador está obligado a saber, sino perfectamente por lo menos deberá tener bases para poder desenvolverse en su trabajo, tal es el caso de un dominio absoluto de la Contabilidad sus prácticas y sus principios, organización y derecho mercantil, finanzas, principios de economía política, impuestos, costos, presupuestos, técnicas y procedimientos de auditoría, así mismo se recomienda que tenga nociones en materias administrativas como toma de decisiones, planeación de la administración, sistemas y procedimientos, administración financiera, relaciones humanas, proceso administrativo, producción, mercadotecnia y publicidad, entre otras; pero no sólo es necesario que tenga conocimientos en cuanto a su campo se refiere, también debe reunir una serie de cualidades personales que le ayuden en su desarrollo profesional, entre estas se pueden mencionar; facilidad de palabra y redacción, capacidad constructiva y analítica, criterio, integridad, valor, decisión, iniciativa, imaginación, creatividad, buena presentación, personalidad agradable, educación, compostura, buenas costumbres, dinamismo, madurez emocional, confianza en si mismo, autodisciplina, tacto, cortésia, don de gente, don de mando, lealtad, discreción, capaci-

dad de relacionarse con otras personas, cooperación, respeto y puntualidad. Estas cualidades aunadas a sus conocimientos harán del auditor un profesional con capacidad para enfrentarse a cualquier situación que se le presente, sabiendo de antemano que estará en condiciones de resolverla puesto que cuenta con los conocimientos y elementos necesarios para lograrlo, lo que hará que su presencia sea indispensable en cualquier organización.

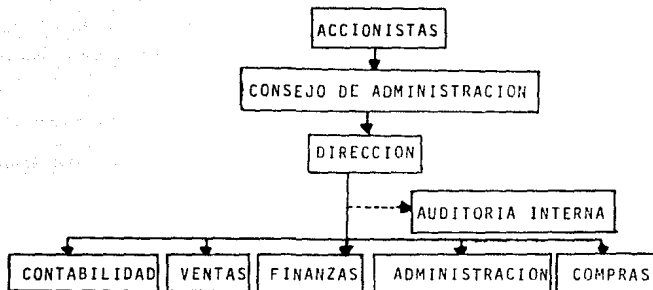
### 3.2 SU UBICACION EN LA ORGANIZACION

A lo largo de este estudio documental se encontraron varias opiniones acerca de la ubicación del Departamento de Auditoría Interna; algunos autores opinan que debe tener dependencia directa del área de finanzas y, - - otros más la ubican como área de asesoría de la Dirección General, postura que considero la más adecuada, porque -- con esta jerarquía se aumentaría la independencia de criterio y de acción del personal que forma parte de la función de auditoría interna, es decir aumentará el grado de responsabilidad en la realización de sus funciones, ya -- que de esta manera será parte integrante de la administración y reportará a la Dirección General, quien revisará y aprobará sus programas de trabajo, además de permitirle - examinar y evaluar los sistemas de Control Interno, que - corresponden en primer término a todos los funcionarios - de la entidad. La Administración de la empresa por su parte establecerá -a través de la auditoría interna- un sistema integral de control, para asegurar que todas las operaciones de la entidad se realizan cumpliendo con los objetivos, políticas y normas establecidas.

El organigrama siguiente muestra una de las mejores alternativas de ubicación del departamento de auditoría interna, para que logre una mayor efectividad en las actividades que realiza:



CIA. "X", S.A. de C.V.



## CAPITULO 4

### NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE COMPLEMENTE CON LA AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIONAL.

#### 4.1 RELACION ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, FI NANCIERA Y OPERACIONAL.

Antes de indicar la relación que existe entre éstos tipos de auditoría, se dará una breve definición de cada una de ellas y se señalarán las diferencias que existen entre las mismas:

##### Definiciones:

- Auditoría Financiera.- Es la revisión que lleva a cabo un Contador Público -preferentemente independiente a la empresa- de los registros de contabilidad y de los métodos de control interno contable que utiliza la empresa, y que sirven de base para que el Contador Público exprese su opinión acerca de la situación financiera de dicha empresa, tradicionalmente y como ya se comentó, estas funciones son las que generalmente se han llevado a cabo en todo departamento de auditoría interna, por lo que al hablar de auditoría financiera podríamos relacionarla de inmediato con dicho departamento.
- Auditoría Operacional.- Es una revisión total o parcial de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad de ayudar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas

correctivas.

- Auditoría Administrativa.- Es una técnica por medio de la cual se pueden examinar la estructura orgánica, los objetivos y la participación de las personas que conforman una empresa, para así poder determinar con que eficacia se cumplen sus objetivos y metas; así mismo -- ayuda a los directivos a mejorar las operaciones, las políticas y los recursos con que cuenta la empresa.

DIFERENCIAS:	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL
1.- Objetivo:	Exámen de la situación <u>fi</u> nanciera.	Exámen de la eficiencia admi- nistrativa.	Exámen de la eficiencia con que se realizan las opera- ciones.
2.- Enfoque:	Se encamina al exámen de los Estados Financieros.	Se encamina al examen de la - estructura de una empresa en cuanto a sus niveles jerárqui- cos; se revisa todo el proce- so administrativo.	Se encamina a la revisión - de las operaciones.
3.- Persona que la realiza:	Contador Público indepen- diente en su carácter de Auditor de Estados Finan- cieros o Auditor Inter- no.	Licenciado en Administración de Empresas y otros profesio- nales capacitados en disci- plinas administrativas, in- cluyendo al Licenciado en Contaduría Pública y al Audi- tor interno.	Contador Público independien- te en su carácter de auditor externo, consultor adminis- trativo o auditor interno.
4.- Alcance:	Los estados financieros, generalmente.	Puede efectuarse sobre uno o todos los departamentos de - la empresa, incluyendo la -- evaluación de las personas y los niveles jerárquicos.	Puede efectuarse sobre una área o sobre todas las ope- raciones de la empresa; en relación con las operacio- nes y no con las personas o departamentos, con la <u>fi</u> nalidad de obtener imparcia- lidad.

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL
5.- Período a revisar:	Por lo general es anual.	Son periódicas, revisando el pasado, el presente y el futuro.	Son periódicas, revisan do el pasado, el presente y el futuro.
6.- Extensión o profundidad:	Es relativa ya que se opina sobre la razonabilidad de la información financiera.	Este tipo de auditoría implica una profundidad especial, ya que examina y evalúa el Proceso Administrativo.	Incursiona en el examen de los aspectos del Control Interno, abarcando las responsabilidades gerenciales de eficiencia y economía en las operaciones y evalúa los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos programados.
7.- Preparación adicional de la persona que la va a realizar:	Del Contador Público, la necesaria para determinar los problemas, o supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes no se consideraban de su competencia.	Se hace indispensable la Licenciatura en Administración.	La misma que para el auditor financiero.
8.- Punto de partida:	Examen del Control Interno Contable y análisis de los estados financieros, en busca de síntomas que inviten a mayor investigación.	Investigación sistemática de las bases administrativas de las operaciones.	Investigación sistemática de todos o de algunos aspectos del control de las operaciones.

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA OPERACIONAL

5.- Período a revisar:

Por lo general es anual.

Son periódicas, revisando el pasado, el presente y el futuro.

Son periódicas, revisando el pasado, el presente y el futuro.

6.- Extensión o profundidad:

Es relativa ya que se enfoca sobre la razonabilidad de la información financiera.

Este tipo de auditoría implica una profundidad especial, ya que examina y evalúa el Proceso Administrativo.

Incurse en el examen de los aspectos del Control Interno, abarcando las responsabilidades gerenciales de eficiencia y economía en las operaciones y evalúa los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos programados.

7.- Preparación adicional de la persona que la va a realizar:

Del Contador Público, la necesaria para determinar los problemas, o supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes no se consideraban de su competencia.

Se hace indispensable la Licenciatura en Administración.

La misma que para el auditor financiero.

8.- Punto de partida:

Examen del Control Interno Contable y análisis de los estados financieros, en busca de síntomas que inviten a mayor investigación.

Investigación sistemática de las bases administrativas de las operaciones.

Investigación sistemática de todos o de algunos aspectos del control de las operaciones.

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA OPERACIONAL

9.- Aspectos administrativos que se examinan:

Controles, procedimientos y sistemas y dependiendo de los resultados de las investigaciones primarias, el examen de aquellos aspectos que sean necesarios para fundamentar la razonabilidad de los estados financieros.

Planeación, Organización, Dirección y Control.

Específicamente examina y evalúa la etapa del Control.

10.-Medición:

Los principios de contabilidad.

Los principios de las bases administrativas de las operaciones.

La efectividad del Control de las operaciones.

11.-Interesados:

Los accionistas, el gobierno y el público en general.

La Administración de la empresa y las unidades funcionales evaluadas.

La Administración de la empresa y las unidades funcionales evaluadas.

12.-Informe:

Opinión respecto a la elaboración de los estados financieros de la empresa.

Opinión respecto al grado de eficiencia con que se están administrando los departamentos auditados en la empresa, proporcionando lineamientos generales para incrementar dicha eficiencia.

Se emiten los comentarios sobre las deficiencias de control determinadas en las operaciones, así como las causas que las originan. También se incluyen las recomendaciones generales sobre las alternativas de solución a los problemas observados.

#### AUDITORIA FINANCIERA

#### 13.- Ventajas:

1. Se tiene una opinión profesional acerca de la razonabilidad de la situación financiera de la empresa.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. La aplicación de conocimientos generales con -- gente experimentada y capacitada en determinadas áreas de la empresa.
2. La aplicación actualizada de conocimientos, ya que el auditor tiene como obligación conocer todos los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que determine.
3. El auditor está obligado a dedicarse a un trabajo concreto y específico por lo que deberá concentrar su actuación, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

#### AUDITORIA OPERACIONAL

1. Se efectúa una revisión total o parcial de las operaciones y procedimientos implantados en la empresa.
2. Es una ayuda para la dirección, eliminando deficiencias a través de la recomendación de medidas correctivas.



4. El auditor proporcionará opiniones y juicios imparciales, debido a su conocimiento de situaciones, libre de prejuicios o intereses personales dentro de la empresa.

Es necesaria su aplicación dentro de la empresa, pues sentará las bases para lograr una mayor eficiencia administrativa, que repercutirá en el logro de los objetivos y metas fijados por la administración de la empresa.

Una vez señaladas las definiciones y las diferencias entre los tres tipos de auditorías, a continuación se mencionan en forma enunciativa -pero no limitativa- la relación más importante entre ellas:

La Auditoría Administrativa, la Auditoría Operacional y la Auditoría Financiera convergen en un punto común: los sistemas de Control Interno, que en forma genérica representan al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, o bien, son recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general.

Por otra parte, los controles internos en un amplio sentido, incluyen controles que pueden caracterizarse bien como contables o como administrativos, y para efectos de clasificación pero no de interpretación se identifica a la Auditoría Financiera dentro de los controles internos contables (salvaguarda de activos, exactitud y confiabilidad de la información financiera) y a la Auditoría Operativa dentro de los administrativos (eficiencia operacional y adherencia a las políticas prescritas por la administración).

De esta identificación resulta aventurado el hecho de que el auditor interno quiera establecer fronteras o límites en las revisiones que efectúa, satisfaciendo desde su punto de vista profesional sólo una parte de las debilidades contables o administrativas de las transacciones.

Con esto se desea reiterar que el auditor interno deberfa evaluar en forma l6gica y coordinada los sistemas de Control Interno que afectan a cada transacci6n, y que son aceptadas para procesamiento a trav6s de ese gran sistema que se llama organizaci6n.

Finalmente, conviene precisar que cuando se lleve a cabo el examen de una transacci6n se haga de 6ste un -- verdadero "ciclo de revisi6n", inici6ndose con el estudio de los controles administrativos, continuando con el estudio de los controles contables, no sin observar los beneficios o las desventajas que los controles administrativos originen sobre los contables; y finalmente presentando los resultados obtenidos en un informe para comunicarlos.

#### 4.2 DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIONAL FRENTE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría financiera y la auditoría operacional se encargan de evaluar una parte específica de la em p r e s a , esto podría ser una desventaja frente a la auditoría administrativa, puesto que esta se encarga de hacer una evaluación completa de la empresa.

La auditoría operacional realiza un examen de -- las áreas de operación de la empresa, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia y efi c a c ia, presentando en un informe las conclusiones y reco m e n d a c i o n e s para mejorar las operaciones.

La auditoría financiera se encarga de evaluar -- los efectos cuantificados que se relacionan con el siste ma contable que tiene establecido la empresa, este tipo de auditoría se dedica a evaluar los efectos y no las -- causas que originaron los resultados financieros y da -- una opinión sobre la situación financiera y los resultados obtenidos por la empresa.

La auditoría administrativa efectúa una evalua ción completa con la finalidad de lograr un funcionamien to operativo óptimo, en concordancia con los planes, po l í t i c as, objetivos y procedimientos; evalúa el desarro llo del proceso administrativo en cada una de sus cuatro etapas; del mismo modo realiza exámenes y apreciaciones referentes a la efectividad de los controles de opera ción; como prueba que las políticas establecidas se han -- ejecutado o han contribuido a que las operaciones sean -

productivas; pretende conocer integralmente a la empresa, determinando el porqué de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

Después de haber analizado lo que a cada tipo de auditoría le corresponde evaluar, se puede concluir que cuando se lleva a cabo exclusivamente la Auditoría Financiera, se está dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa, y por tanto al no contemplar el todo, simplemente se están observando efectos y no causas.

Por lo que se refiere a la Auditoría Operacional, ésta examina primordialmente una etapa del proceso administrativo: la etapa del control, en cambio, la Auditoría Administrativa evalúa el conjunto de las bases administrativas que son el origen y el reflejo de una buena o mala administración, en las que quedan implícitos -desde luego- los aspectos financieros y operacionales.

## CAPITULO 5

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA, RECURSO DE EVALUACION PARA EL AUDITOR INTERNO.

#### 5.1 NECESIDAD DE EVALUAR A LA ORGANIZACION A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la actualidad, debido al creciente desarrollo que generalmente tienen día a día las empresas, los directivos de las mismas se han visto obligados a lograr un mayor grado de eficiencia y de perfeccionar sus técnicas, con la finalidad de hacer frente a la competencia que existe en el mercado, buscando ideas y recursos modernos que les ayuden a lograr los objetivos fijados.

Para lograr lo anterior, la administración de toda empresa necesita los servicios de profesionales capacitados, para llevar a cabo análisis independientes, que comprendan y contribuyan al logro de la totalidad de los planes y de las operaciones relacionados con la administración, es decir se requiere que utilicen una técnica que proporcione una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. La técnica a la que nos referimos se denomina Auditoría Administrativa.

Su aplicación puede ser permanente, periódica, especial interna o externa, dependiendo desde luego de las necesidades que tenga la empresa en ese instante. Se recomienda y es necesario que se mantenga un servicio perma

nente de Auditoría Administrativa, el cual se puede integrar al departamento de Auditoría Interna (en caso de que exista en la empresa), de este modo los directivos estarán continuamente informados del desarrollo y los logros que va teniendo la empresa, con el objeto de tomar decisiones en el momento preciso, lo que ayudará a prevenir - y a efectuar una planeación adecuada de la administración.

Es en este punto en el que resulta de vital importancia reiterar la calidad profesional del personal de la función de Auditoría Interna.

Este grupo de profesionales deberán estar igual o mejor capacitados que cualquier grupo de auditores externos, ya que de su profesionalismo depende en gran parte - la observancia y el cumplimiento de las políticas y de -- las normas establecidas por la administración de la empresa.

Ellos deben examinar y evaluar en forma continua los sistemas de Control Interno, con independencia de criterio y de acción, con objeto de emitir juicios objetivos sobre la forma en que son conducidas o controladas las -- operaciones, proponiendo a su vez recomendaciones de mejora para apoyar a los responsables de su ejecución, es decir de aquellos que se encargan de ejercer un control operativo.

Los integrantes de un departamento de auditoría interna, deben comprender que el hecho de evaluar el control interno en su naturaleza de "contable" les hace perder la visualización completa que deben tener de la organización, ya que de la "corriente de la información" de -

las operaciones, sólo están evaluando la parte en la que éstas entran a procesamiento a través del sistema contable, y aunque es cierto que para examinar esta parte se hace necesario el conocimiento de ciertos controles internos administrativos, de éstos solo se evalúa lo que el auditor interno quiere satisfacer desde el punto de vista contable y así resultan programas de trabajo seccionados que abarcan solamente ciertos aspectos administrativos de las operaciones. Si a esto le agramos que no existe actualmente una metodología de carácter general para llevar a cabo la función de auditoría interna, resultan trabajos de poca calidad profesional, que lejos de ayudar a la administración de la empresa, obligan a ésta -consciente o inconscientemente- a buscar el apoyo de consultores externos.

Las cuestionantes resultan evidentes ¿Qué necesidad existe de que la administración de la empresa busque el apoyo de consultores externos?.

¿Acaso el auditor interno no está preparado para llevar a cabo su función?.

¿Resulta un vicio el solo evaluar el aspecto contable de los sistemas de control interno?.

¿A faltado acaso un órgano independiente que evalúe la función de Auditoría Interna?.

¿Existe poco apoyo administrativo para la función de Auditoría Interna?.

¿A faltado una metodología de trabajo característica de la función de Auditoría Interna?.



¿Los administradores de las organizaciones no han sabido dotar a éstas del elemento humano adecuado?

¿Es acaso que la clave se encuentra en que constantemente se lesionan las líneas de autoridad y de responsabilidad?

Los lectores que tienen práctica profesional -y - aún los que no la tienen- ¿se han dado a la labor de meditar alguna vez sobre éstas interrogantes?

¿No es tiempo ya de empezar a practicar cambios - sobre la forma en la que resultaría más conveniente evaluar y examinar los sistemas de control interno de una organización, a través de la función de Auditoría Interna?

Todas estas inquietudes permiten sugerir las recomendaciones siguientes:

- El personal de la función de Auditoría Interna debe ser un grupo de profesionales especialistas en Auditoría Administrativa, Operacional y/o Financiera, esto - no quiere decir que no se permita la coordinación con -- otros tipos de auditoría.

- Todos ellos deberán haber obtenido una preparación a nivel universitario (Licenciado en Contaduría, -- con especialización en Administración).

- El dirigente de la función de Auditoría Interna deberá ser un profesional de la Licenciatura en Contaduría, con Licenciatura y Maestría en Administración.

- El grupo de la función de auditoría interna lo deberán formar gentes con creatividad, con imaginación, con la suficiente entereza para cumplir sus objetivos, con responsabilidad, con el deseo de superación, con empatía, con carisma, con lealtad, honestidad y honradez, hacia la organización y hacia sus compañeros.

- Para el establecimiento de una metodología de trabajo nos podríamos inspirar en las normas y procedimientos de auditoría que ha establecido el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., desde luego con la adaptación o flexibilidad necesaria según lo exijan las circunstancias de la empresa que se esté examinando, fuertemente reforzada con la experiencia, cuidado y diligencia profesional del auditor que lleve a cabo la evaluación de los sistemas de control interno.

- Los programas de trabajo del auditor interno deberán comprender el examen y evaluación del aspecto administrativo y contable de las operaciones, ejecutado a través del control interno por ciclos de transacciones.

- Con esta metodología de trabajo deberán iniciar el estudio y evaluación de las operaciones con la elaboración y ejecución de pruebas de cumplimiento, es decir, examinar la parte administrativa de las operaciones (causas) y en el caso de que los resultados sean desfavorables, no pasar a la etapa de la evaluación contable, hasta no sugerir y lograr la implantación de las medidas correctivas, ya que evidentemente el estudio contable resultará también desfavorable.

- La siguiente ejecución y elaboración de pruebas corresponderán a las sustantivas o contables (efectos) y es aquí donde puede apreciarse la bondad de la Auditoría Administrativa y Operacional (aplicadas a través de las pruebas de cumplimiento), ya que si en las operaciones se observa el cumplimiento de las políticas y normas administrativas debidamente ejecutadas a la luz del proceso administrativo, se puede asegurar que no habrán motivos substanciales que afecten el adecuado registro de las operaciones, a menos que el sistema contable este mal diseñado. Es aquí también, donde se puede afirmar que la mayoría de los sistemas contables internos son el reflejo de los sistemas administrativos.

Por lo que se refiere al estudio y evaluación de la auditoría interna se hace indispensable que un grupo de profesionales externos lleve a cabo esta función, y la administración de la empresa deberá exigir como mínimo la ejecución de los siguientes procedimientos:

1. Procedimientos para conocer la función de auditoría interna.
2. Procedimientos para evaluar la competencia profesional del personal de auditoría interna.
3. Procedimientos para evaluar la objetividad de la función de auditoría interna.
4. Procedimientos para evaluar la ejecución de la función de auditoría interna.
5. Procedimientos para documentar el resultado y evaluación de la función de auditoría interna.

Finalmente, el desarrollo de los siguientes temas de éste seminario se enfocarán a comentar algunos de los aspectos más sobresalientes de la auditoría administrativa, debido a que se considera que el auditor interno generalmente está poco familiarizado con el estudio de este tipo de auditoría.

## 5.2 FORMA DE LLEVAR A CABO EL ANALISIS DE LA - EVALUACION A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMI-- NISTRATIVA.

Para llevar a cabo la auditoría administrativa, es necesario elaborar primeramente un programa de trabajo que va a determinar el curso específico de acción que habrá de seguirse, enumerando los procedimientos a emplear, los trabajos a realizar, la fijación de objetivos y la secuencia de las acciones. Este programa se deberá diseñar para cada tipo de empresa, de acuerdo con el alcance que se le va a dar a la auditoría y a las condiciones de la propia empresa.

Entre los aspectos que debe incluir están:

- El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- Los objetivos particulares.
- Las limitaciones a que esta sujeta la auditoría.
- Las características particulares de la empresa.

Antes de elaborar el programa de auditoría se debe tener una visión general del trabajo que se va a desarrollar y también se deben tener presentes ciertos cuestionamientos que determinarán el curso de la evaluación, estos cuestionamientos son los siguientes:

- Si se quiere hacer una evaluación administrativa de toda la empresa para conocer la actua-

ción de quienes la dirigen.

- Si se desea la evaluación de un departamento o división en especial.
- Si se quiere una reestructuración que se adapte a una nueva dirección.

Una vez realizado esto, se procederá a elaborar el programa más adecuado, por lo que es necesario conocer y considerar los siguientes aspectos:

1. Constitución de la empresa.
  - a) Estructura legal.
  - b) Composición del capital.
  - c) Esquema de la organización general.
  - d) Lista de los principales funcionarios.
  - e) Información adicional.
  
2. Naturaleza de la empresa:
  - a) Principales artículos o productos.
  - b) Principales clientes y proveedores.
  - c) Lugar que ocupa en su ramo.
  - d) Principales competidores.
  
3. Objetivos de la empresa:
  - a) Cuáles son.
  - b) Con qué anticipación se obtienen.
  - c) Qué personas participan en su fijación.
  - d) Satisfacen los resultados obtenidos a:
    - Los accionistas.
    - La administración.
    - Los empleados.

4. Organización de la empresa:

- a) Hay esquemas de la organización.
- b) Están actualizados.
- c) Son adecuados a las necesidades de la empresa.
- d) Existen manuales de procedimientos en uso.
- e) Hay descripciones de puestos con las jerarquías y responsabilidades adecuadas.
- f) Hay un registro del personal con sus características.

Una vez obtenidos estos datos se elaborará el programa respectivo, el cual podría incluir:

- Los trabajos preliminares.
- Fecha de iniciación de la auditoría.
- Cuál es su propósito.
- Qué es lo que se propone hacer.
- En base a que procedimientos y técnicas se hará.
- Qué personal se necesitará.
- Contrato de servicios profesionales.
- Información general de la empresa.
- Fuentes de información.
- Facilidades que proporcionará la empresa.
- Secuencia de la auditoría.
- Formulación de cuestionarios.
- Entrevistas.
- Técnicas.
- Informe de auditoría.

Una vez elaborado el programa de trabajo de auditoría, se procederá a entrar de lleno en la evaluación, para la cual se utilizarán técnicas de obtención de información como las descritas en el punto 5.3.

Es importante recordar que el programa de auditoría es necesario para llevar a cabo la evaluación, pues en él se dejará constancia de lo que se va a hacer y la forma de llevar a cabo dicha evaluación, de la que dependen los buenos resultados que se presenten en el informe.

Como ya se mencionó, la evaluación se llevará a cabo mediante técnicas y procedimientos, las cuales deberán determinarse en el programa de trabajo y apegarse al trabajo de auditoría, si se desea que todo resulte conforme a lo planeado.



### 5.3 TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION.

Una vez elaborado el programa de trabajo se está en condiciones de comenzar con la etapa de obtención de información, tratando de recopilar el mayor número posible de datos acerca del área o de las áreas sujetas a -- evaluación.

Para que el auditor pueda fundamentar sus conclusiones y recomendaciones necesita hechos relevantes ocurridos dentro de la empresa, por lo que se hace necesario que reúna las fuentes de información que se encuentran dentro de la misma y obtener detalles importantes de las personas que conozcan la situación en estudio. No debe olvidarse que la materia prima de la auditoría administrativa es la información y a su calidad estarán sujetos los resultados que ésta logre.

La información debe referirse a todos los factores internos o externos que afecten el área sujeta a estudio, además, el auditor deberá obtener la información en forma metódica y ordenada, cuidando que sea confiable y que esté actualizada.

#### Medios de recolección:

La obtención de información deberá llevarse a cabo utilizando aquellos medios que le permitan al auditor obtener datos precisos y completos, que en conjunto servirán para fundamentar su estudio.

Los principales medios a los cuales puede recurrir el auditor para obtener información, son los siguientes:

1. Comprobación visual:

a) Inspección y Observación.

Cuando el auditor necesita obtener información acerca de las instalaciones, de las oficinas, de la planta, del arreglo de los almacenes, de la ubicación, etc., deberá inspeccionarlos personalmente, anotando todos los hechos que considere relevantes y necesarios para su estudio.

En cuanto al desarrollo de las operaciones o situaciones, trámites o rutinas establecidas, la información se puede obtener por medio de la observación directa en el momento en el que se realiza, para que el auditor se forme una idea correcta del funcionamiento de la empresa.

2. Revisión de documentos y archivos:

De la revisión de documentos, formas, manuales, circulares, etc., se puede obtener valiosa información, para ello, el auditor deberá conseguir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso y tomar datos del orden que siguen los trámites y procedimientos.

3. Encuestas:

Esta es una técnica aplicada en forma combinada que le permite al auditor recopilar información de las di

ferentes áreas a investigar mediante instrumentos previamente diseñados, tales como:

a) Cuestionarios: Consisten en una serie de preguntas escritas previamente, formuladas acerca del -- área que se está examinando en función a las necesidades y condiciones de cada una de ellas.

Es conveniente que para la elaboración de un - - cuestionario se tomen en cuenta los siguientes puntos:

- Cuando la respuesta de los cuestionarios sea - un "si" o un "no", se deberán formular de tal manera que la respuesta siempre sea afirmativa cuando la situación a que se refiere la pregunta sea la adecuada.
- Los cuestionarios que se refieren a aspectos - administrativos que se formulen basándose en - el proceso administrativo, deberán ser comunes a cualquier unidad que se examine.
- Los que se refieren a aspectos técnicos se deben formular en base a las propias técnicas, - de acuerdo a la situación.
- Las respuestas se deben anotar con absoluta -- claridad y si existen dudas se anotará un signo convencional en la respuesta, y el mismo -- signo en la parte inferior del cuestionario -- anotando el comentario correspondiente.
- Deberán seguir una secuencia lógica de preguntas.

El empleo de cuestionarios ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- Obtener la información que desea para cada caso individual.
- El cuestionario previamente elaborado permite:
  - . Incluir en él todas las preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular - sus conclusiones.
  - . Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
  - . Permite reflexionar acerca de la manera de encauzar las preguntas en un orden lógico.
  - . Proporcionan un ahorro de tiempo en las investigaciones.

Por el tipo de respuesta que el auditor quiera obtener puede clasificar los cuestionarios de la siguiente manera:

- 1) Cuestionarios de respuesta abierta.- En este tipo de cuestionarios las preguntas dejan en libertad a la persona de expresar abierta y - ampliamente sus apreciaciones. Estas respuestas proporcionan al auditor, ideas útiles, de igual manera podrá conocer situaciones débi- - les con el objeto de sugerir medidas correctivas.
- Sin embargo, en muchas ocasiones este tipo de cuestionarios no proporciona los resultados esperados, debido a que se pueden encontrar - respuestas confusas o que no corresponden a - la pregunta, originando con esto una inver- - sión innecesaria de tiempo.

- 2) **Cuestionarios de respuesta cerrada.**- En este tipo de cuestionarios el interrogado debe rá contestar afirmativa o negativamente. Se aconseja que al elaborar el cuestionario las preguntas sean orientadas de tal modo que la respuesta afirmativa deje ver situaciones co rrectas y positivas, y las negativas las si tuciones débiles, lo que permitirá evaluar de modo más fácil los resultados.
  
- 3) **Cuestionario de respuesta selectiva.**- Aquí la persona interrogada deberá elegir entre - varias alternativas. Se evaluarán los resul tados dependiendo de lo que haya contestado la mayoría:
  
- b) **Entrevistas:** La entrevista es una técnica - que tiene por objeto la obtención de informa ción a través de pláticas con personas que - de una u otra forma se encuentran relaciona- das con el caso que se investiga.

Antes de efectuar una entrevista necesitamos co nocer que clase de información deseamos obtener y, en ba se a esto formular preguntas correctas; el hecho de cong ocer de antemano la información que deseamos y de prepa rar todo con anticipación es con la finalidad de evitar pêr didas de tiempo y de esfuerzo.

El auditor será quien elija a las personas que conocen la información; el momento y el lugar en que se efectuará la entrevista, también deberán preverse y se

Les hará saber a las personas que van a ser entrevistadas, con el objeto de que estén preparadas.

Al momento de efectuar la entrevista, el auditor - deberá tomar en cuenta las relaciones humanas, ya que del trato que tenga con el entrevistado va a depender que le - proporcione información correcta y completa. Por tal motivo deberá observar en sus entrevistas los siguientes puntos:

- Su presentación debe inspirar confianza.
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- Deberá describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Deberá darle oportunidad de que haga sugerencias
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, deberá ser precisa, evitando interpretaciones equívocas.
- No criticará cuando encuentre fallas o deficiencias.
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.
- Procurará satisfacer dudas haciendo las aclaraciones respectivas.
- Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

La entrevista puede ser aplicada de dos maneras: en forma particular, general o simultánea, esta última - con la ventaja de la economía y la rapidez, pero como -- desventaja la falta de identificación con el personal -- que se está entrevistando; en la otra forma hay más acercamiento y mayor relación aunque tiene un alto costo y - tiempo.

Existen una serie de reglas que deben de ser con sideradas por los auditores durante la entrevista, estas son:

- Elaborar por escrito todos los comentarios importantes que se tengan para no omitirlos en el informe.
- Comprobar las respuestas obtenidas con datos - precisos, registros o cualquier aspecto que -- respalde la información.
- Anotar las opiniones y/o sugerencias que sur-- jan durante la entrevista, como una respuesta a las deficiencias administrativas observadas.

Las técnicas para la entrevista son las siguientes:

- Rapport
- Eco
- Silencio
- Confrontación
- Preguntas proyectivas
- Preguntas situacionales
- Uso del agrado
- Uso del desagrado
- Presión emocional

- Presión de tiempo.

Registros de la información:

Los datos de la información que el auditor ha obtenido deberán registrarse en forma ordenada con el objeto de facilitar el análisis de las actividades sujetas a estudio.

El registro de datos se puede hacer a través de las diversas técnicas e instrumentos con que cuenta la auditoría administrativa.

Algunas de ellas son las siguientes:

1. Diagramas de Organización General (Organigramas).  
Departamental  
Seccional  
Funcional
2. Diagrama de proceso.  
Productos  
Operaciones  
Formas  
Hombres  
Lineal de Responsabilidad  
Distribución de actividades
3. Diagramas de Tiempo y Movimientos.  
Hombres  
Máquinas



4. Diagramas de Disposición de Máquinas.  
Equipo  
Oficinas  
Pisos  
Lugares de trabajo
5. Diagramas Comparativos.  
Gráficas de Gantt  
Interrelaciones  
Línea y Staff
6. Diagramas Combinados.  
Hombres con máquinas  
Hombres con formas
7. Diagramas Gráficos.  
Lineales  
Barras  
Mapas  
Especiales.
8. Otros Diagramas.  
Carta de actividades
9. Estudio de Tiempos y Movimientos  
Trabajadores  
Productos  
Máquinas
10. Películas de Movimientos en el Trabajo.
11. Cédulas de Trabajo.  
Entrevistas

**Observaciones  
Estadísticas**

**12. Instrucciones, Operaciones y Rutas.**

**13. Muestreo y Medición del Trabajo.**

**14. Investigación de Operaciones.**

**15. Diagramas de Distribución de Formas**

**16. Simplificación del Trabajo.**

#### 5.4 ESCALAS DE EVALUACION

La escala de evaluación es una técnica que proporciona criterios para evaluar los resultados; dichos criterios incrementan el grado de confiabilidad de los informes de auditoría administrativa.

La escala de evaluación esta fundamentada en los siguientes cuatro elementos básicos:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estos se encuentran a su vez clasificados en subelementos, los cuales se determinan como resultado del análisis de las áreas con posibilidad de ser auditadas.

A continuación se desglosan dichos subelementos:

##### Elemento 1. Planeación

Subelementos:

- 1.1 Planes de trabajo
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Políticas

##### Elemento 2. Organización.

Subelementos:

- 2.1 Estructura orgánica y funcional
- 2.2 Manual de organización
- 2.3 Aprovechamiento de recursos humanos.
- 2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales.

##### Elemento 3. Dirección.

Subelementos:

- 3.1 Delegación
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Supervisión

#### Elemento 4. Control

##### Subelementos:

4.1 Sistemas y procedimientos administrativos.

4.2 Manual de operación

4.3 Medición de resultados.

Para poder efectuar la evaluación hay necesidad de diseñar una tabla de puntuaciones en la cual se muestren elementos y subelementos; dicha tabla tiene una amplitud de cinco grados por subelemento y un intervalo de cinco - puntos estándar por cada grado, los cuales integran el -- 100% de los elementos empleados en la evaluación. El objetivo primordial de esta tabla de puntuaciones es el de contar con un instrumento que permita evaluar de manera - general la situación verdadera de cada una de las áreas - que fueron auditadas.

TABLA DE PUNTUACION

GRADOS					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	
					ELEMENTO 1. PLANEACION
20	15	10	5	0	1.1 Planes de trabajo
20	15	10	5	0	1.2 Objetivos
20	15	10	5	0	1.3 Políticas
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
60	45	30	15	0	TOTAL

GRADOS				
V	IV	III	II	I
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
80	60	40	20	0

20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
60	45	30	15	0

20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
60	45	30	15	0

## ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS

## ELEMENTO 2. ORGANIZACION

- 2.1 Estructura orgánica y funcional
- 2.2 Manual de organización
- 2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
- 2.4 Utilización y racionalización - de recursos materiales

TOTAL

## ELEMENTO 3. DIRECCION

- 3.1 Delegación
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Supervisión

TOTAL

## ELEMENTO 4. CONTROL

- 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
- 4.2 Manual de operación
- 4.3 Medición de resultados

TOTAL

Para la evaluación final pueden utilizarse los parámetros de medición que se muestran a continuación:

Para los elementos 1, 3 y 4:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Óptimo o excelente

Para el elemento 2:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiencia o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Óptimo o excelente

#### Instructivo de la hoja de evaluación

Esta hoja tiene por objeto la concentración de --  
 los resultados obtenidos en el examen de la auditoría re-  
 lizada en determinada unidad o a todas las unidades que -  
 forman la empresa.

El procedimiento para llenar dicha hoja es el si-  
 guiente:

- Se anotará claramente el nombre de la unidad au-  
 ditada.
- Del mismo modo se especificará el nombre del de-  
 partamento al que corresponda la evaluación.
- Se indicará día, mes y año de su evaluación.

- Se anotará el nombre del elemento que corresponda, según la tabla de puntuaciones.
- El subelemento que corresponda según dicha ta--bla, también se anotará.
- En lo referente al grado se anotará la ponderación del subelemento que se esté evaluando.
- En cuanto a los puntos, se asignará un valor nú--merico de acuerdo al resultado obtenido de la -evaluación.
- Se describirá claramente la justificación que -genera la calificación.
- Y por último, se anotará el nombre del personal que participó en la evaluación, o del comité de evaluación.

## 5.5 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de hablar de la planeación de la Auditoría Administrativa, es conveniente hacer un pequeño recordatorio sobre lo que significa planear.

Planear es determinar el curso de acción que se habrá de seguir para conseguir los objetivos predeterminados.

En base a esto, se puede decir que la planeación de la auditoría administrativa consiste en definir el desarrollo secuencial que habrán de seguir las actividades determinadas en el programa de trabajo, de igual manera es la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de sus etapas con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados.

Antes de dar comienzo una auditoría administrativa se deberá efectuar un estudio general de la empresa, para que el auditor se de una idea clara de como se desarrollan las operaciones administrativas y, para que pueda evaluar aquellas áreas o departamentos que requieran mayor atención por presentar situaciones desfavorables - que propicien errores o deficiencias. Para esto visitará áreas y departamentos y podrá apreciar de manera visual el funcionamiento de cada uno de ellos, de esta manera al efectuar su trabajo de auditoría no le será difícil realizarlo puesto que tendrá un conocimiento preliminar del área que esté auditando, así mismo, el auditor - llevará a cabo entrevistas con el cliente y su personal con



el primero, con el objeto de determinar las condiciones del trabajo y algunos puntos que le sean de utilidad en la elaboración del programa de trabajo; y con el personal, las hará con el objeto de prever situaciones que sean importantes y a éstas les pondrá mayor atención durante el desarrollo de su trabajo.

Todo auditor al efectuar su planeación deberá tener determinado un objetivo preciso, el cual deberá enfocarse a una área específica o a todas las áreas administrativas de la empresa. Es muy importante que antes de elaborar la planeación se fijen los objetivos a lograr, con la finalidad de evitar que la planeación resulte inadecuada e ineficaz, lo que ocurriría si se forma por objetivos no deseados, de aquí la necesidad de fijar objetivos y políticas que sirvan de guía a las decisiones administrativas.

Las políticas serán sencillas y claras para facilitar su interpretación, de preferencia deberán redactarse por escrito y es conveniente integrarlas al manual de organización.

Una vez que se han fijado los objetivos, se procederá a elaborar un plan, el que será flexible para que la planeación sea acorde con las circunstancias y requerimientos del cliente; también deberá estar equilibrado, puesto que enfocará un punto óptimo acorde a las circunstancias y posibilidades; puede ser general o departamental dependiendo del alcance que se le vaya a dar y por último, deberá elaborarse en forma sencilla para facilitar su comprensión al equipo de auditoría y al cliente.

El auditor dentro de su planeación no debe olvidar ocho puntos importantes que contribuirán a la elaboración de un buen trabajo de auditoría:

1. Características particulares de la empresa.
2. Finalidad de los trabajos.
3. Secuencia de su desarrollo.
4. Estimación de tiempos para la elaboración de cada trabajo.
5. Determinación del personal que intervenga.
6. Determinación de las técnicas que se utilizarán.
7. Determinación de medios materiales.
8. Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

Independientemente a estos puntos, es importante mencionar que la planeación supone:

- Fijar los objetivos de las revisiones, la etapa de la revisión y su profundidad.
- Programación previa de las revisiones y distribución del tiempo disponible.
- Medios de investigación e información.
- Evaluación de la forma en que el organismo social cumple su misión.
- Extensión necesaria para satisfacer el interés gerencial o departamental.

La planeación le sirve al auditor para desarrollar su labor y deberá incluirse en el programa de trabajo; para su elaboración es necesario hacer una recopilación de documentación y de información para conocer ampliamente -

la unidad que será auditada.

La información se puede obtener a través de manuales, catálogos, proyectos, planes, informes, etc., los cuales servirán de base en la elaboración del programa, independientemente de que servirán para conocer la unidad que será auditada.

Cuando se termine el estudio preliminar se procederá a analizar la información, con objeto de determinar si hay áreas que requieren una revisión más detallada en vista de los problemas que presentan.

Con lo anterior y con el conocimiento de las operaciones y objetivos de la unidad, se procederá a plasmarlos en el programa de trabajo. Cuando este se encuentre debidamente elaborado y terminado se procederá a iniciar la auditoría.

Resumiendo, se puede decir que planear la auditoría es conocer previamente lo que va a realizarse con el objeto de permitirle al auditor seguir una secuencia lógica en su trabajo, guiándose por planes y objetivos fijados adecuadamente y de acuerdo a las circunstancias y lineamientos propios de la empresa, lo que tendrá como consecuencia un trabajo profesional y de resultados excelentes.

## 5.6 EXAMEN Y EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es indispensable y necesario para poder conducir exitosamente una empresa, que su administración desde un principio y con bases sólidas defina sus objetivos, haga planes, organice un sistema adecuado de procedimientos, comparta responsabilidades y delegue autoridad, establezca métodos apropiados y normas de operación, asuma una actitud científica y evalúe sus resultados. Todo esto quedará integrado en las cuatro fases del Proceso Administrativo y es aquí donde la Auditoría Administrativa cobra mayor importancia dentro de una empresa, ya que a través del Proceso Administrativo se sabrá si la empresa se ha desarrollado eficientemente y en caso de encontrar alguna ineficiencia, se tendrá la oportunidad de hacer las correcciones pertinentes.

Los elementos que se deben tomar en cuenta para el análisis de la Auditoría Administrativa son los siguientes:

1. La empresa utiliza recursos materiales, humanos y técnicos.

Los recursos humanos comprenden: directivos, empleados y obreros.

Entre los recursos materiales tenemos: maquinaria, terreno y equipo, edificio, materias primas, etc.

Los técnicos son la combinación de los dos anteriores, y su utilización depende del desarrollo de la empresa, dentro de estos recur-

Los queda comprendida la Auditoría Administrativa, puesto que contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2. La empresa realiza funciones propias:

La empresa diariamente realiza una serie de funciones con la finalidad de poder lograr los objetivos predeterminados; todas y cada una de estas funciones son importantes debido a sus características propias y a las finalidades que persiguen:

3. Capacidad administrativa:

Dentro de una empresa, cualquier dirigente - mientras más alto puesto ocupe requerirá de mayor capacidad administrativa; lo que tomará en cuenta el auditor durante el desarrollo de su trabajo.

4. La Auditoría Administrativa debe descansar en los principios de la teoría administrativa:

La Auditoría Administrativa se deberá basar ante todo en la teoría administrativa y sus principios:

- Un jefe es la persona que dirige el trabajo de dos o más subordinados por lo que su capacidad es la administrativa.
- Una unidad orgánica se compone de jefe, subordinados, recursos materiales y técnicos.

- La unidad orgánica tendrá su propia fisonomía, deberá estar interrelacionada con el resto de las unidades orgánicas que forman la empresa.
- Las unidades orgánicas serán tan complejas según el nivel en que se encuentren.
- Para que una unidad orgánica logre sus objetivos, tendrá como elemento común el aspecto administrativo, el cual será objeto de revisión y examen por parte de la Auditoría Administrativa, basándose en los principios de la administración y complementándose con los aspectos técnicos y particulares de cada área sujeta a examen.

Proceso Administrativo. Puede decirse que es planear, organizar, dirigir y controlar, todas y cada una de las partes de la empresa. Estas cuatro fases o etapas son objeto de estudio de la Auditoría Administrativa por lo que a continuación se hace mención a cada una de ellas:

1. Planeación.- Primera fase del Proceso Administrativo y primera función que se realiza. Consiste en determinar el curso de acción que se seguirá para alcanzar los objetivos fijados; a través de la recolección de datos busca y selecciona la opinión perfecta de los objetivos, políticas, programas y procedimientos. es decir, el qué, quién, dónde, cuándo y porqué, coordinando convenientemente los recursos humanos y materiales.

Para conseguir esto es necesario hacer uso de:

- **Objetivos**, que son los fines a lograr, ya sea de la empresa en su conjunto o en determinadas actividades, funciones, departamentos o secciones.
- **Políticas**, que son aquellas reglas de carácter general que se tomarán como guías del pensamiento y acción de los subordinados, estarán basadas en los objetivos y al igual que estos se pueden referir a la empresa en su conjunto o a ciertas áreas.
- **Programas**, que son planes compuestos que sirven para señalar con mayor precisión la trayectoria de las actividades en función de tiempo y dinero.
- **Procedimientos**, que son planes específicos que se apoyan en los objetivos, políticas y programas, y seleccionan los medios a utilizar secuencialmente.

Dentro de la fase planeación, le corresponde a la auditoría administrativa revisar los planes determinados, analizando sus componentes más importantes, como son: objetivos, políticas, programas y procedimientos. De un adecuado estudio de la planeación se podrá determinar si los planes son los adecuados para contribuir al desarrollo y mejor funcionamiento de la empresa.

2. **Organización**. - Es una estructuración de las relaciones existentes entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales, con la finalidad de alcanzar la máxima eficiencia de los planes y objetivos previamente determinados.

Los principales elementos de los que se compone la organización son:

- Elaboración de la estructura óptima del organismo funcional (organigrama).
- Coordinación y fijación de funciones.
- Subdivisión de cada proceso funcional en las labores.
- Asignación de las labores a los puestos.
- Elaboración de los instructivos correspondientes a cada puesto.
- Coordinación adecuada entre los elementos materiales y humanos.
- Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

En base a esto, la organización define las actividades laborales para alcanzar las metas fijadas.

En la fase de organización la Auditoría Administrativa puede determinar debilidades que provoquen una administración deficiente, así mismo, sugerirá mejoras y -- propondrá un uso adecuado de los recursos para sentar bases que sirvan en la revisión de la dirección y del control.

3. Dirección.- Es el ejercicio de la autoridad, con el objeto de que la empresa logre sus objetivos mediante la coordinación y control de -- elementos humanos y materiales a través de una información oportuna, precisa y veraz.



Son cinco las etapas con que cuenta la dirección:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- Que se ejerza esa autoridad para lo cual se deben precisar sus tipos, elementos, clases, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad.
- Que se comparta la responsabilidad para que no corresponda a una sola persona.

En esta tercera fase, la Auditoría Administrativa tendrá bajo su responsabilidad indicar si existen motivaciones derivadas de la comunicación y relación humanas -- dentro de los planes, objetivos, políticas y decisiones; a través de este estudio la Auditoría Administrativa llegará a la conclusión de si efectivamente los jefes realizan la función administrativa de dirección.

4. Control.- Se puede decir que control significa medir los resultados obtenidos para evaluar las desviaciones o diferencias encontradas, con objeto de estar en posibilidades de informar a la dirección en forma oportuna y precisa, así la administración tomará las decisiones pertinentes y dictará las medidas correctivas que se considere necesarias.

Sus etapas son las siguientes:

- Establecer áreas y bases óptimas para la obtención de datos.

- Elaborar el procedimiento adecuado para medir - el desempeño.
- Evaluar la actuación y en base a esto, determinar las desviaciones, comparándolas con los resultados.
- Fijar las bases de la información obtenida para hacer más fácil la toma de decisiones y sugerir medidas correctivas.

El control -última fase del proceso administrativo- se fundamenta en las tres primeras fases y de éstas - va a depender la efectividad de los diversos controles; - aquí la auditoría administrativa evalúa los siguientes - elementos del control:

- Objetivos.
- Políticas.
- Programas de acción precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- Estructuración organizacional.
- Adecuadas relaciones humanas.
- Canales de comunicación eficientes.
- Registros y formas adecuadas.

Con base en lo anterior, se puede observar que el proceso administrativo no obstante que se divide en cuatro etapas, es un conjunto en el cual las etapas se relacionan entre sí y cada una necesita de las anteriores para poderse llevar a cabo.

Como se ha visto, el proceso administrativo forma parte integrante de la empresa, y de su buen funcionamiento dependerán muchos factores necesarios para que esta ob

tenga óptimos resultados y un desarrollo adecuado y constante, lo que la convertirá en un ente económico fuerte e importante en su ramo.

## 5.7 ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Una vez que se obtiene y registra la información se da por terminada la investigación y se inicia la etapa del análisis, el cual es un elemento indispensable para juzgar el porqué de ciertos hechos ocurridos en la empresa, pero para que se pueda lograr un análisis idóneo, es necesario que el auditor administrativo cuente con -- una gran capacidad profesional, la que le permitirá analizar a fondo las situaciones que se le presenten durante el desarrollo de su trabajo.

### Objeto del análisis:

El auditor administrativo realizará su evaluación en forma lógica señalando su propósito, asegurándose que se lleven a cabo todas las actividades que se realizan en el área sujeta a examen y teniendo siempre en mente que la finalidad de la Auditoría Administrativa -- consiste en eliminar pérdidas y deficiencias; buscar mejoras en los sistemas, procedimientos, métodos de operación y medios de control; dirigir de manera adecuada al personal y hacer un uso apropiado de los recursos.

Para determinar sus conclusiones el auditor administrativo deberá apegarse a un orden secuencial que podría ser el siguiente:

1. Concentrar los datos obtenidos en la investigación.

Una vez que el auditor obtiene los datos que va a analizar procederá a hacer una recopilación

ción de los mismos, así como de las cédulas de trabajo que elaboró durante su revisión, con el propósito de estudiarlos y clasificarlos.

## 2. Clasificación de los datos.

Una vez que el auditor cuenta con los datos que va a analizar los agrupará de tal forma que le permitan guiarse al elaborar sus conclusiones, cada materia o actividad sujeta a examen deberá identificarse plenamente y colocarse en el orden adecuado, con objeto que se localice fácilmente y se siga su secuencia. Hecha esta clasificación y ayudándose de su capacidad y conocimiento, el auditor estará en condiciones de localizar problemas y debilidades administrativas, así como de sugerir medidas correctivas para los mismos.

## 3. Evaluación de resultados.

Para que el auditor pueda evaluar los resultados obtenidos en sus investigaciones, se basará en los datos recolectados, que serán determinantes para encontrar situaciones desfavorables que están repercutiendo en funciones, actividades o departamentos.

Como ya se ha mencionado, lo que se busca al aplicar la Auditoría Administrativa es la obtención de mejoras, las cuales se determinan a través de la eliminación, combinación, cambios y simplificación de los elementos -- que forman la parte integrante del análisis.

### Eliminación.

Antes de iniciar el análisis se deberá precisar el propósito de lo que se desea evaluar, con el fin de evitar trabajo innecesario que llevarían a una pérdida de tiempo y a desvirtuar el objeto del análisis, el cual se hará en detalle y por completo para localizar trabajos o elementos que en definitiva sean susceptibles de eliminar.

### Combinación.

No debe olvidarse que aún cuando se analizan elementos separados estos entre sí forman un todo común, por lo que los efectos que tengan algunos elementos con aquellos con los cuales están interrelacionados, deberán tomarse en cuenta para determinar si la combinación acertada de dos o más de ellos puede proporcionar una mejora en ahorro de tiempo, o bien la mejora puede consistir en la eliminación de algún elemento.

### Cambios

Otra forma de obtener mejoras en los elementos consiste en la posibilidad de cambiar el orden que han ido siguiendo, este cambio puede ser de lugar, de personas o de secuencias.

### Simplificación

Una vez que se llevaron a cabo los tres pasos anteriores, probablemente se esté en condiciones de simplificar el trabajo, lo que sería la última parte del análisis.

### Eliminación.

Antes de iniciar el análisis se deberá precisar el propósito de lo que se desea evaluar, con el fin de evitar trabajo innecesario que llevarían a una pérdida de tiempo y a desvirtuar el objeto del análisis, el cual se hará en detalle y por completo para localizar trabajos o elementos que en definitiva sean susceptibles de eliminar.

### Combinación.

No debe olvidarse que aún cuando se analizan elementos separados estos entre sí forman un todo común, por lo que los efectos que tengan algunos elementos con aquellos con los cuales están interrelacionados, deberán tomarse en cuenta para determinar si la combinación acertada de dos o más de ellos puede proporcionar una mejora en ahorro de tiempo, o bien la mejora puede consistir en la eliminación de algún elemento.

### Cambios

Otra forma de obtener mejoras en los elementos consiste en la posibilidad de cambiar el orden que han ido siguiendo, este cambio puede ser de lugar, de personas o de secuencias.

### Simplificación

Una vez que se llevaron a cabo los tres pasos anteriores, probablemente se esté en condiciones de simplificar el trabajo, lo que sería la última parte del análisis.

#### 4. Determinación de la solución

Una vez que el auditor ha analizado y evaluado los resultados que obtuvo durante sus investigaciones y haciendo uso de su capacidad y experiencia, llegará a una conclusión, la cual se convertirá en la sugerencia adecuada, siempre y cuando tome en cuenta lo siguiente:

- Utilidad que reporta al área examinada.
- El auditor antes de sugerir una solución deberá estar seguro que ésta proporcionará una utilidad real y efectiva.
- Sujeción a los objetivos y políticas establecidos.  
El auditor al sugerir soluciones y recomendaciones deberá estar consciente de que éstas no deben desviarse de las normas y políticas establecidas por la administración de la empresa.
- Requerimientos de la organización.  
La administración solicita los servicios del auditor en base a ciertas necesidades que se le presentan, los que deberán ser satisfechos con las conclusiones a que llegue el auditor.
- Recursos disponibles.  
El auditor evaluará de igual manera los recursos materiales y económicos de la empresa con el propósito de que sus recomendaciones sean de utilidad.
- Costo de ejecución.  
El costo que origine a la empresa la ejecu--



ción de los trabajos realizados deberá justificarse con los beneficios que obtenga la misma.

- Riesgos probables.  
El auditor al emitir sus recomendaciones deberá tener presente que se pueden suscitar hechos internos o externos que impidan alcanzar sus objetivos fijados, por lo que tratará de prevenirlos hasta donde le sea posible.
- Posibilidad de control.  
El auditor al proponer soluciones tratará de que estas sean sencillas, prácticas y fáciles de controlar.
- Tiempo de realización.  
Se procurará que el alcance de las acciones sugeridas por el auditor se obtengan en un tiempo razonable, oportuno y en concordancia con las circunstancias y con la magnitud de los problemas.
- Desarrollo de la empresa.  
El auditor tratará de que las soluciones que proponga no solo satisfagan necesidades inmediatas, sino que en un futuro contribuyan al desarrollo de la empresa.
- Condiciones legales.  
El auditor estará seguro de que los efectos que ocasionen sus recomendaciones no desvirtuarán de ningún modo las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.
- Derechos humanos.  
En caso de que las soluciones propuestas por el auditor repercutan de algún modo en el elemento humano, se tratará de protegerlo pri

mordialmente en lo que se refiere a trato, salario y prestaciones sociales.

La evaluación de la información es sin duda alguna la fase más importante de la auditoría administrativa, por lo que se tratará de que esta sea objetiva y -- concreta, de manera que si surgen inconformidades deberán respaldarse con evidencia que tenga capacidad de apoyo y de convencimiento.

Cuando el auditor emite las observaciones y las -- recomendaciones deberá estar consciente de que contrae -- una responsabilidad social, ya que estas podrán repercu-- tir positiva o negativamente en las operaciones de la em-- presa.

Como se ha visto, el análisis es la última fase -- antes de elaborar el informe final de auditoría, que es -- donde se consignan los resultados del estudio realizado -- por el auditor administrativo; es por esto, que se hace -- necesario que el análisis de la información se haga con -- cuidado, para que las soluciones que emita el auditor -- sean las adecuadas y reporten beneficios a la empresa.

## 5.8 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al concluir la auditoría administrativa el auditor debe tener una imagen total de lo que se examinó y es en este momento cuando se está en condiciones de elaborar el informe, el que servirá como base para mejorar el aspecto administrativo del área examinada.

Para ampliar un poco la idea de lo que es el informe de auditoría administrativa, a continuación se presentan algunas consideraciones sobre el mismo:

Es del conocimiento general que todo trabajo profesional -como es la auditoría- debe sujetarse al cumplimiento irrestricto de las normas de planeación y supervisión; y deberá sustentarse asimismo en la elaboración y ejecución de programas de auditoría específicos.

El programa de auditoría es esencial para todos -- los niveles de responsabilidad. Al auditor responsable de la auditoría le da seguridad de que el trabajo se planeó -- adecuadamente; al auditor que ejecuta el trabajo le sirve como la base de planeación y supervisión y para el auxi- -- liar es una guía para la ejecución del trabajo.

Una medida efectiva de controlar la ejecución del programa de trabajo es el informe, que describirá la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre -- las operaciones previstas en el mismo.

Es importante señalar que la homogeneidad en la -- presentación y contenido de los informes es importante, -- tanto desde el punto de vista del lector como del propio -- auditor.

Conviene también mencionar que el auditor debe - transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y - fácil de comprender. Es necesario presentar el informe - a la mayor brevedad posible, para que la Dirección pueda actuar con oportunidad.

Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

#### RECOMENDACIONES:

##### 1. Oportunidad de presentación.

El informe debe presentarse en forma oportuna para que la Dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

##### 2. Selección adecuada del material que debe contener el informe.

Conviene aplicar el principio de la excepción, es decir la necesidad de concentrarse en aspectos donde no - se logra lo previsto, más que en los resultados donde se obtuvo lo planeado.

##### 3. El informe.

###### TEXTO.

3.1 Propósito.- Sirve para unir al autor del

informe y al lector en un terreno común. Con el fin de facilitar el proceso de comunicación y, al mismo tiempo, hacerla tan completa como sea posible.

- 3.2 **Periodo.**- Es la especificación y aclaración del tiempo de duración de la investigación realizada, que a la vez servirá de comparación con lo previsto en el programa de actividades.
- 3.3 **Alcance.**- Podemos entender por alcance la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado.
- 3.4 **Deficiencias de las áreas funcionales.** - En esta parte del informe debemos señalar en orden de importancia las deficiencias que afectan a cada función en particular.
- 3.5 **Apreciación de las áreas auditadas.**- Al dirigente del área auditada le interesa conocer si en alguna de sus funciones, departamentos, procedimientos o métodos existe algún indicio que señale una condición o tendencia desfavorable que repercuta en perjuicio de la Institución. El auditor puede evaluar este aspecto en forma cualitativa y/o cuantitativa. La información expresada en forma cuantitativa (numérica), es sólo un aspecto para medir la capacidad financiera del área auditada y la información expresada

en forma cualitativa, es de gran utilidad para evaluar si la misma área auditada está administrada adecuadamente.

- 3.6 Conclusiones y recomendaciones.- Las conclusiones deberán de recoger los resultados logrados en el cuerpo del informe, en forma tal que el lector no pueda interpretar mal el sentido global del informe.

En esta sección se describirán las áreas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoría administrativa o financiera. Se realizará además una descripción de las conclusiones y recomendaciones para corregir las deficiencias determinadas. En esta parte debe sugerirse alguna solución tendiente a la eliminación de errores.

Debe considerarse para hacer cualquier sugerencia, cuáles son los recursos con que cuenta la Institución para ponerlos en práctica.

Es conveniente que las sugerencias sean presentadas en esta parte del informe, de acuerdo con su posible aceptación y proponer cursos alternos de acción para cada recomendación básica.

Frecuentemente las conclusiones resumen las ideas más importantes del trabajo.

- 3.7 Material complementario.- La información diversa que será útil a algunos lectores del informe, pero que no es esencial para la presentación al Director, -

se puede clasificar como material complementario (anexos). Es conveniente colocar éste al final del informe, de manera que quede fuera del curso de la lectura principal.

Los anexos son aquellos documentos que sirven para dar mayor claridad al contenido del informe, entre los anexos más comunes podemos mencionar los siguientes:

- Gráficas.
- Formas
- Diagramas de flujos
- Hojas de trabajo
- Hojas de datos
- etc.

**A N E X O S .**



Como se indicó en la introducción de este seminario, fue necesario llevar a cabo una investigación de campo, la que tuvo por objeto conocer las opiniones de pasantes de la Licenciatura en Contaduría y de Contadores Públicos Titulados, todos con experiencia profesional, acerca de las ventajas y desventajas de la Auditoría Financiera frente a la Auditoría Administrativa, y lo que esta -- puede ofrecer para disminuir los errores de carácter contable en las empresas.

Para llevar a cabo la investigación de campo se hizo un cuestionario de ocho preguntas y se aplicó a veinte Contadores Públicos de diferentes niveles dentro de un despacho de auditores, los niveles fueron:

- Cuatro Ayudantes
- Cuatro Auditores
- Cuatro Intermedios
- Cuatro Encargados
- Cuatro Gerentes
- Cuatro Socios

Los resultados de esta investigación de campo se muestran en las páginas siguientes:

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.**

Pregunta No. 1: ¿Considera usted necesario que la auditoría de estados financieros se complemente con la auditoría administrativa?

Respuestas:

Si 85%

No 10%

Otras 5%

Resumen:

De las veinte personas a las que se les aplicó el cuestionario, el 85% respondió que sí es necesario -- que ambas auditorías se complementen, puesto que a través de ellas se hará un estudio completo de toda la empresa para ver si está funcionando adecuadamente y si la organización de la misma es correcta, lo cual se logrará no solo revisando los aspectos financieros sino también los administrativos; esto servirá para determinar si se cuenta con un adecuado sistema de control interno, el -- que servirá de base para que la información sea veraz y oportuna y para que se tenga confianza en los controles administrativos y contables implantados, así mismo se comentó que si la empresa funciona mal administrativamente, repercutirá en los estados financieros, los que deben estar respaldados por una buena administración para dar seguridad en las cifras y presentar razonablemente -- la situación financiera de la empresa. La auditoría financiera no puede funcionar sin una adecuada toma de decisiones, sin buenas políticas escritas y sin un buen -- control interno.

El 10% contestó que no es necesaria la complementación, debido a que el auditor de estados financieros - para poder establecer el alcance de sus pruebas debe evaluar el control interno, sin necesidad de llevar a cabo una auditoría administrativa y que aún teniendo una mala administración la empresa puede tener buenos estados financieros.

Y el 5% restante comentó que ésta complementación sólo sería necesaria en caso de que al efectuar la revisión de los estados financieros se encuentren errores de tipo administrativo.

Pregunta 2: ¿Cree usted que es necesario evaluar a la organización a través de la auditoría administrativa?

Respuestas:

Si	95%
No	5%

Resumen:

En esta pregunta el 95% contestó afirmativamente, debido a las siguientes razones:

- A través de esta evaluación se verá si el personal está funcionando bien, si tienen capacidad para desempeñar su puesto y quién es eficiente y quién no.
- Se podrán revisar los controles y la organización.
- Servirá para mejorar el control interno, ver si las políticas y controles siguen vigentes, en caso contrario adoptar nuevas políticas.

- Debido a que la auditoría administrativa cuenta con recursos, normas y metodología propias, se tiene que hacer una planeación administrativa - con objeto de obtener mayor eficiencia y un mejor control interno.
- Así mismo se sabrá si la organización está funcionando adecuadamente tanto administrativa como contablemente.

Y el 5% restante contestó negativamente, diciendo que una de las principales evaluaciones de la empresa es por medio de los resultados obtenidos.

Pregunta 3: ¿Cada cuándo considera necesario -- llevar a cabo una auditoría administrativa?

Respuestas:

Cada año:	50%
Dependiendo del tamaño de la empresa.	15%
Permanentemente:	15%
Cada dos años:	10%
Cada vez que se presenten cambios o deficiencias:	10%

Resumen:

En esta pregunta las respuestas fueron muy variadas aunque la mayoría se inclinó por afirmar que la auditoría administrativa se debe realizar una vez por año al igual que la financiera, ya que esto sería lo ideal, puesto que año con año se sabría como se encuentra la empresa, al mismo tiempo, se conocerían los logros que se han alcanzado; otros opinaron que la Auditoría Administrativa se debe efectuar dependiendo del tamaño de la em

presa, así como de sus funciones y de lo que se requiera, en base a esto se determinará la periodicidad de la auditoría; otros dijeron que esta labor debe ser permanente, - aunque también se tomaran en cuenta las dimensiones de la empresa y la complejidad de sus controles, también se opinó que si la administración de la empresa funciona bien - y no se tienen mayores problemas se deberá efectuar cada dos años y por último también hubo quien opinó que se debe efectuar cada vez que haya cambios de tipo administrativo, ya sean de procedimientos o control o cuando se presenten deficiencias en el control interno.

Pregunta 4: ¿En su opinión la auditoría administrativa debe ser llevada a cabo por auditores internos, - externos o por ambos?

Respuestas:

Externos	25%
Internos	15%
Ambos	60%

Resumen:

En esta pregunta el 25% respondió que son los auditores externos quienes deben realizar la auditoría administrativa debido a que tienen una independencia mental - completa, ya que carecen de influencias por parte del personal de la empresa, por lo que efectuarán una mejor evaluación.

El 15% opinó que los internos, ya que estos tienen mayor contacto con la empresa, por lo que la conocen por completo, dominando procedimientos, políticas, sistemas, controles, etc.

Sin embargo, la mayoría que fue el 60% opinó que por ambos, ya que debe ser una labor conjunta y complementaria, en la cual se combina y coordina el trabajo de ambos auditores, ya que los internos tienen mayor contacto con la empresa y esto permite dar seguimiento en sus revisiones; y al trabajar con los externos tendrán una opinión diferente con nuevas ideas; finalmente, para los externos será más fácil su revisión ya que su trabajo se complementará con el de auditoría interna, implantando nuevos sistemas.

Pregunta 5: ¿En su opinión, en que áreas de la empresa considera usted necesario e importante la aplicación de la auditoría administrativa?

Respuestas:

Toda la empresa	55%
Áreas donde no hay adecuado control	15%
Gerencia	10%
Dirección, personal, producción, ventas, <u>re</u> cursos humanos, finanzas, contabilidad, <u>com</u> pras, mercadotecnia.	20%

Resumen:

En esta pregunta la mayoría coincidió en que la auditoría administrativa se debe aplicar a la empresa en general, puesto que no se pueden dejar sectores sin estudiar,

ya que de una buena evaluación de la empresa en su totalidad, resultará un adecuado control interno.

Otros coincidieron en que se debe aplicar a aquellas áreas que carecen de un adecuado control, o en aquellas en que se presenten situaciones de riesgo como en el manejo de fondos.

El resto mencionó diferentes áreas o departamentos debido a la importancia que reviste cada uno, destacando la dirección general, quien determina políticas y procedimientos y quien se encarga de llevar a cabo las sugerencias del Consejo de Administración propuestas en las asambleas.

Pregunta 6: ¿Qué beneficios creen que obtendrían las empresas al aplicar la auditoría administrativa en forma integral?

Respuestas y resumen:

Esta pregunta no se cuantificó como las anteriores debido a que cada quien propuso determinados beneficios, los cuales se mencionan a continuación:

- Se conocería en forma más real el funcionamiento de la empresa.
- Existiría un mejor control.
- Habría mejor administración de todos los recursos humanos.
- Se vería si el personal está capacitado para su puesto.

- Se obtendría mayor eficiencia en general, además de prever errores en las actividades.
- Adecuado cumplimiento de los objetivos del control interno y buen nivel administrativo.
- Que las operaciones se realicen bien de acuerdo a lo establecido.
- Conocimiento analítico de las áreas y mayor seguridad.
- Elevar la productividad.
- Mejor organización.
- Controlar, vigilar y conservar a toda la empresa.

Pregunta 7: ¿Si el auditor interno evalúa el control interno contable y financiero a través de la auditoría administrativa, cree usted que los resultados de las evaluaciones serían más satisfactorios?

Respuestas:

Si 75%

No 15%

Otros 10%

Resumen:

El 75% contestó afirmativamente y todos coincidieron en que si se evalúa a la empresa a través de la auditoría administrativa se obtendrán mejores resultados financieros, puesto que si hay sistemas administrativos malos, las actividades serán más laboriosas y al corregirlos la elaboración de los estados financieros será más fácil.



El 15% respondió que cada auditoría debe realizar lo suyo, debido a que la auditoría administrativa no influye en los estados financieros.

El 10% restante contestó que ambas van ligadas, ya que es un trabajo complementario, puesto que si únicamente se efectúa la financiera harían falta elementos para evaluar la razonabilidad de ésta.

Pregunta 8: ¿Cree usted que el departamento de auditoría administrativa dentro del organigrama de la empresa podría fungir como órgano supremo de control interno, es decir que bajo su dirección esté la auditoría operacional y financiera?

Respuestas:

Si 45%  
 No 30%  
 Staff 25%

Resumen:

El 45% respondió afirmativamente, argumentando - que debe haber un área que coordine todas las auditorías y que la administrativa es la adecuada, ya que aparte de coordinarlas, regulará su funcionamiento y verá que efectúan su trabajo de acuerdo a las políticas de la compañía, además no se debe olvidar que toda empresa está basada en una buena administración.

El 30% respondió negativamente diciendo que la auditoría administrativa viene siendo solo una forma de ayuda en la empresa, por lo que el departamento de auditoría interna que engloba las tres auditorías debe depender de la dirección.

El 25% opinó que el departamento de auditoría administrativa sí es importante dentro de la empresa, pero que de ninguna manera debe fungir como órgano supremo, sino que debe estar como departamento de staff del Consejo de Administración.

## CONCLUSIONES

La Auditoría interna como área funcional en la generalidad de las entidades tiene una participación decisiva, ya que es a través de ella en la que se realiza la supervisión de los Sistemas de Control Interno, o bien puede también sugerir las normas y políticas que mejor satisfagan las necesidades de control para las transacciones. Ante éstas perspectivas, la Administración de las entidades tiene el compromiso ineludible de vigilar que el personal de Auditoría Interna realice sus funciones, precisamente en apego estricto a lo que ella misma establece, para que en orden de jerarquía Auditoría Interna esté en posibilidades de supervisar que se cumplan las normas y políticas establecidas por dicha Administración.

No obstante lo anterior, es de vital importancia que el área de Auditoría Interna esté debidamente estructurada, observando invariablemente los Principios Administrativos, así como una preparación académica a nivel Universitaria para todos sus integrantes.

Las necesidades actuales de las entidades públicas y privadas reclaman una excelente organización para la función de Auditoría Interna, que permita brindar el apoyo que requieren la Administración y todos sus niveles funcionales.

Resulta también importante resaltar la complementación que a nivel profesional debería tener el personal de Auditoría Interna, para que en forma interdisciplinaria refuercen con mayor profesionalismo, experiencia y --

**critério los Sistemas de Control Interno.**

Esta complementación, estamos seguros, podría lograrse con la utilización de varios recursos, sin embargo, también estamos convencidos que uno de los mejores, es sin duda alguna, la Auditoría Administrativa, ya que le permite al auditor interno determinar las causas que en forma directa afectan los resultados de las transacciones que se reflejan en forma cuantificada en los Estados Financieros, además de permitir una evaluación integral de la Organización, acorde con las necesidades de la Administración.

## BIBLIOGRAFIA

Auditorfa Interna(Operacional).

Memoria del II Simposium Nacional sobre Auditorfa Interna  
México, Editorial IEESA.

SANTILLANA GONZALEZ

Auditorfa Interna Integral.

México, Editorial ECASA.

1984.

LOZANO NIEVA

Auditorfa Interna.

Su Enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones  
Humanas.

México, Editorial ECASA.

1984.

J. FUE, Charles

Internal Auditing Philosophy and Practice.

The Institute of Internal Auditors.

SMITH A.C., C.A.

Internal Auditing and Introduction to the Audit of Industrial Management Accounts.

R. DE VELASCO, L., C.P.T. PRIETO, Alejandro.

Auditorfa Práctica.

Editorial Banca y Comercio.

W. HOLMES, Arthur.

Auditoría.

Tomo I.

México, Unión Tipográfica.

Editorial Hispano-Americana.

L. SISK, Henry, SVERDLIK, Mario.

Administración y Gerencia de Empresas.

Editorial Saber.

F. NORVECK, Edward.

Auditoría Administrativa.

Editorial Técnica.

C.P. AMADOR, René

Elementos de Auditoría Financiera y Operacional.

México, PAC, S.A.

1982.

CERVANTES ABREU, Salvador.

Dinámica de la Auditoría Administrativa.

México, Editorial ECASA

1982

ANAYA SANCHEZ, Carlos Enrique

Auditoría Administrativa.

México, Editorial ECASA

1976.

P. LEONARD, William

Auditoría Administrativa.

México, Editorial Diana.

1983.

AGRAMONTE Y TERAN, Norberto

Curso de Teoría de la Administración.

México, Editorial ECASA.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor M., HERNANDEZ FUENTES, Jorge.

Gufa Práctica de Auditoría Administrativa.

México, PAC, S.A.

1983.

REGALADO HERNANDEZ, Henoc.

Auditoría Administrativa.

México, IPN.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio

El Proceso Administrativo.

México, Editorial Diana

1979.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio.

La Auditoría Administrativa.

México, Editorial Diana

1979.

J. THIERAUF, Robert.

Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo.

México, Editorial Limusa.

1984.

W. HOLMES, Arthur.

Principios Básicos de Auditoría.

México, C.E.C.S.A.

1984.

REGALADO HERNANDEZ, Henoc.

Auditoría III.

México, IPN.

C.P. MARTINEZ V., Fabian.

El Contador Público y la Auditoría Administrativa.

México

1977