

201  
25



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P r e s e n t a n :

Ma. Angélica Delgado Díaz

Alejandro Zárate Peña

Director del Seminario: C.P. Enrique Pérez Colín

1 9 8 6



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

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

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

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

# I N D I C E

## INSTRUCCIONES:

	CAPITULO 1	PAGINA
1	Generalidades	1
1.1	Definición de la Auditoría Administrativa	1
1.2	Características	2
1.3	Objetivos	2
1.4	Importancia	3
1.5	Similitudes y diferencias de la Auditoría Administrativa, Operacional y Financiera	3
	 CAPITULO 2	
2	Fundamentos	6
2.1	Perfil del Auditor	6
2.2	Código de Ética profesional	8
2.3	Normas de Auditoría	8
2.3.1	Normas Personales	8
2.3.2	Normas de Ejecución del Trabajo	9
2.3.3	Normas relativas al diagnóstico	11
2.3.4	Interdependencia de otras profesiones	12
	 CAPITULO 3	
3	Técnicas de la Auditoría Administrativa	13
3.1	Estudios generales	14
3.2	Análisis	14
3.3	Inspección	14

	PAGINA
3.4	Confirmación 14
3.5	Investigación 15
3.6	Declaración 16
3.7	Certificación 16
3.8	Observación 16
3.9	Estudio y evaluación de la organización 16
3.10	Estudio y evaluación de flujograma 17
3.11	Estudio y evaluación de tiempos y movimientos 20
3.12	Estudio y evaluación del sistema de Control Interno 22
3.13	Análisis factorial 23
3.14	Sistema del punto de equilibrio y anatomía - de la utilidad. 24

#### CAPITULO 4

4	Metodología 25
4.1	Etapas del trabajo 25
4.1.1	Familiarización 25
4.1.1.1	Información preliminar 25
4.1.1.2	Análisis de la información preliminar 26
4.1.1.3	Visita a las instalaciones 27
4.1.2	Planeación 28
4.1.2.1	Procedimiento de Auditoría 28
4.1.2.2	Programa de Trabajo 29
4.1.2.2.1	Elementos del programa de trabajo 29
4.1.2.2.2	Clasificación de los programas de trabajo 30
4.1.2.2.3	Ventajas y desventajas del programa de trabajo 31
4.1.2.2.4	Cédulas de Auditoría 31
4.1.3	Recopilación de la información 34
4.2	Análisis y evaluación 34

**PAGINA**

4.2.1	Planeación	37
4.2.2	Organización	39
4.2.3	Integración	40
4.2.4	Dirección	42
4.2.5	Control	43

**CAPITULO 5**

5	Informe	46
5.1	Definición	46
5.2	Objetivo	46
5.3	Responsabilidad del Auditor	46
5.4	Características	46
5.5	Estructura	48
5.6	Presentación del informe	49
5.7	Control o Seguimiento	50

**CONCLUSION**

**BIBLIOGRAFIA**

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

*En la actualidad el crecimiento constante de las Empresas hace necesaria una buena organización y control para la obtención de los objetivos esperados. La constante adaptación a nuevas situaciones que les impone la realidad.*

*Situaciones que van desde la crisis hasta los periodos de éxito, - son fundamentos necesarios para sugerir un replanteamiento de objetivos, políticas, métodos, procedimientos y sistemas que se adapten a estas situaciones.*

*La Auditoría Administrativa representa un medio de llevar a cabo - la evaluación y revisión de la confiabilidad del sistema operacional y control interno necesario.*

## CAPITULO 1

### 1 GENERALIDADES

#### 1.1 DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa ha sido conceptualada de diferentes maneras y a través de las definiciones emitidas por los distintos autores, como son:

##### Según WILLIAM P. LEONARD.

"La Auditoría Administrativa se puede definir como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una Empresa, Institución o Departamento Gubernamental o cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

##### L. A. FERNANDEZ ARENA.

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la Empresa, en cuanto su estructura y la participación indivisual de los integrantes de la institución".

##### FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

"Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar del objetivo mismo de su examen.

##### HENRY DE VOZ.

"Es un análisis informativo, constructivo y evolutivo con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica".

Con esto comprendemos a la Auditoría Administrativa como:

"La Auditoría Administrativa es el examen constructivo de la estructura orgánica de una entidad, de sus objetivos, métodos, sistemas y procedimientos con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los mismos, a través de la correcta utilización y participación de sus recursos humanos y materiales tendientes al cumplimiento de sus objetivos".

## 1.2 CARACTERISTICAS

La Auditoría Administrativa en cuanto a su ubicación dentro de la organización debe colocarse a un nivel donde pueda cumplir con su función adecuadamente, o contratarse con un servicio de Auditoría Externa.

Cuando mencionamos a la Auditoría Administrativa en un nivel adecuado, nos referimos a la eficiencia y eficacia que se pueda obtener de ella, mientras tenga mayor independencia y apoyo de la organización.

Una ubicación más eficaz sería reportando al consejo administrativo estando por encima del Director General.

**ASAMBLEA DE ACCIO.**

**CONSEJO ADMINISTRATIVO**

**DIRECTOR GENERAL**

**SUBDIRECTOR**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

De esta manera su opinión sería más útil, puesto que existirían menos circunstancias que pudieran influir en su juicio y por consiguiente reducirían su independencia mental.

Su campo de acción es amplio, puede aplicarse a varias funciones, departamentos o a toda la entidad, así como a todos los niveles de la misma, por esto la importancia del nivel de ubicación de la Auditoría Administrativa, para poder en un momento dado dar una opinión más amplia de la Administración aplicada en la entidad.

## 1.3 OBJETIVOS

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la Administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planeamiento de posibles alternativas de solución, mediante la evaluación de políticas, programas y procedimientos, métodos, etc. apoyando a los niveles de superación a lograr con ello:

- ELIMINACION DE LA PERDIDA
- REDUCCION DE COSTOS
- MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- PERFECCIONAR LOS MEDIOS DE CONTROL
- UTILIZAR ADECUADAMENTE A LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA
- TENER UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EFICIENTE
- OBTENCION DE UNA INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA Y ADECUADA



## 1.4 IMPORTANCIA

La constante evolución en todos los campos, ha llegado ha crear dudas en la mayoría de las Empresas:

- ¿Cuál es la importancia de cada uno de los problemas en función a los demás?
- ¿Como determinar cuales problemas exigen la mayor atención dentro de la Empresa?
- ¿Con qué herramientas o técnicas se cuenta para detectar o evaluar problemas?

Para resolver estas interrogativas podemos afirmar que la Auditoría Administrativa es la idónea, ya que su importancia estriba en ayudar a la Administración, por medio de revisiones y analizando las actividades que se llevan a cabo en una Unidad Administrativa, para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la buena utilización de los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos en el desarrollo operacional, evaluando las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

## 1.5 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y FINANCIERA.

### DEFINICION :

#### ADMINISTRATIVA

"Es el examen integral y constructivo de los departamentos y operaciones realizadas en la entidad, por medio de la revisión y evaluación de los objetivos, planes, políticas, organización, sistemas y procedimientos, controles, recursos humanos y materiales, etc."

#### OPERACIONAL

"Es la revisión de las operaciones evaluando básicamente sistemas, procedimientos y controles establecidos".

#### FINANCIERA

"Es el examen que realiza el contador público del sistema de control interno, de los registros y de los estados financieros de la entidad, de acuerdo a principios de contabilidad y a normas y procedimientos de auditoría".

### OBJETIVOS :

#### ADMINISTRATIVA

Promover mayor eficiencia y eficacia en la administración , proponiendo so-

funciones adecuadas para mejorar obtención de los objetivos de la entidad.

OPERACIONAL

Promover mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, proponiendo soluciones adecuadas para una mejor obtención de los objetivos operacionales.

FINANCIERA

Emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros, sobre si presentan o no la posición financiera de la entidad.

**NECESIDAD**

Para una administración más eficiente y eficaz.

OPERACIONAL

Para una operación más eficiente y eficaz

FINANCIERA

Como medida de control interno, requerida legalmente y dar confianza en información financiera.

**CAMPO DE ACCION :**

ADMINISTRACION

Una función, un departamento, una división, un grupo de funciones, departamentos, divisiones o la totalidad de la entidad.

OPERACIONAL

Una operación o una función.

FINANCIERA

La situación financiera de la entidad.

**ALCANCE :**

ADMINISTRATIVA

Revisa los aspectos de planeación, organización, sistemas y procedimientos-controles, sistemas de información y recursos humanos y materiales, así como financieros.

OPERACIONAL

Revisa los sistemas, procedimientos y controles.

### FINANCIERA

Revisa las operaciones, el sistema de control interno, los registros contables y los estados financieros emitidos Por la Administración de la entidad.

### **PROYECCION :**

#### ADMINISTRATIVA

De hechos presentes se proyecta hacia el futuro

#### OPERACIONAL

De hechos presentes se proyecta hacia el futuro

#### FINANCIERA

Solamente revisa hechos pasados (período contable)

### **PARAMETROS :**

#### ADMINISTRATIVA

Control interno, principios de administración, normas y políticas de la entidad, se deben tomar las medidas preventivas a futuro, actualización de sistemas y procedimientos, se debe apoyar a la Dirección de la Empresa para el logro de objetivos.

#### OPERACIONAL

Control interno, principios de Administración, normas y políticas de la entidad.

#### FINANCIERA

Control interno, principios de Contabilidad, normas y políticas de la entidad.

### **REPORTE :**

#### ADMINISTRATIVA

Diagnóstico

#### OPERACIONAL

Diagnóstico

#### FINANCIERA

Dictamen. informe largo y dictamen fiscal (externa). Informe de Auditoría Interna.

## CAPITULO 2

### 2 FUNDAMENTOS

#### 2.1 PERFIL DEL AUDITOR

El auditor debe ser todo un profesional, Etico y un verdadero especialista en Auditoria, ya que sus cualidades se dividen en dos:

#### **PERSONALES**

LIDERAZGO  
DEBE SER ESTUDIOSO Y CON ESPIRITU DE INVESTIGACION  
CREATIVO  
SENSIBILIDAD Y DIPLOMACIA  
DEBE SER OBJETIVO  
CAPACIDAD DE AUTOCRITICA  
GENERADOR DE MOTIVACION  
TENER SENTIDO COMUN  
MADUREZ EMOCIONAL  
CRITERIO

#### **PROFESIONALES**

TITULO PROFESIONAL  
TENER ETICA PROFESIONAL  
GUARDAR SECRETO PROFESIONAL  
DEBE ESTAR CONSTANTEMENTE ACTUALIZADO  
ESPECIALIZACION EN AUDITORIA

#### **LIDERAZGO:**

Debe tener cualidades de mando y de dirección y control.

#### **DEBE SER ESTUDIOSO CON ESPIRITU DE INVESTIGACION:**

Debe tener un entrenamiento o capacitación constante necesaria para realizar sus actividades de investigación.

#### **CREATIVO:**

Tener habilidad de juzgar adecuadamente cualquier situación.

#### **SENSIBILIDAD Y DIPLOMACIA:**

Proyectar una imagen positiva y de prestigio, valiendose unicamente de su capacidad profesional y personal, así como de la promoción institucional.

#### **OBJETIVO:**

Facultad de poder basarse en los hechos o situaciones. Independientemente de la particular forma del Auditor.

#### CAPACIDAD DE AUTOCRITICA:

Analiza si lo que él dice está bien, o si los consejos y opiniones de los demás están bien

#### GENERADOR DE MOTIVACION:

Deberá dar el trazo que corresponde como profesionales y vigilard su adecuada capacitación, superación y justa retribución.

#### TENER SENTIDO COMUN:

Capacidad de distinguir y separar las partes de un todo hasta conocer sus elementos y principios.

#### MADUREZ EMOCIONAL:

Cuidará sus relaciones con los colegas y colaboradores e institucional que lo agrupan, buscando enaltecer la profesión y actuando con espíritu de grupo.

#### CRITERIO:

Obligación de sostener un criterio libre e imparcial.

#### TITULO PROFESIONAL:

Deberá tener un título Profesional respaldado por Instituciones que tengan plan de estudios autorizados por las autoridades competentes.

#### TENER ETICA PROFESIONAL:

El Contador Público tiene la ineludible obligación de regir su trabajo por las reglas de este código y las cuales se consideran como mínimas en virtud de que existen otras como las legales y morales.

#### GUARDAR SECRETO PROFESIONAL:

Obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo los hechos y datos o circunstancias de que tenga conocimiento, a menos que lo autoricen los interesados o lo establezcan las leyes respectivas.

#### DEBE ESTAR CONSTANTEMENTE ACTUALIZADO:

Deberá tener constante capacitación en materias como Auditoría, Administración, Contabilidad y materias afines como Economía, Finanzas, Estadística, etc. con el fin de incrementar la calidad de manejo.

#### ESPECIALIZACION:

Deberá tener una maestría en Administración a fin de tener un adecuado conocimiento y práctica de la misma.

## 2.2 CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

Lo conceptualizamos como el conjunto de normas que regulan los derechos y obligación de los profesionistas en el seno de la sociedad.

El actual código emitido en Octubre de 1979 por el IMCP, contempla los siguientes aspectos:

Postulados, Normas Generales, Normas del Contador Público como Profesional independiente, del Contador Público en Los sectores Público y Privado, del Contador Público en la docencia y de las sanciones a las que tenga dicha profesión:

La importancia de la Etica profesional puede considerarse:

- a) Como su definición lo dice, una compromiso con la Sociedad de - actuar correctamente, ya que nuestra profesión es prestigiada y de confianza.
- b) Desempeñando los derechos y las obligaciones correctamente ga - rantizaríamos nuestro éxito.

En síntesis las necesidades del Auditor Administrativo personales y profesionales nos da la idea de con que calidad debemos desempeñar nuestro trabajo, ya que nuestra profesión como Auditores nos exige una constante superación y actuación dentro de la Etica profesional.

## 2.3 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del Auditor y el trabajo que desempeña".

Estas normas son aplicables a la Auditoría de estados financieros, sin embargo, siendo estas de observancia obligatoria para el Auditor, podrán normar la actividad de un auditor administrativo, para darle más confiabilidad a la información que el Auditor presentará como resultado.

### 2.3.1 NORMAS PERSONALES

Son las cualidades que el Auditor debe tener y mantener durante la realización de su trabajo y como exigencia que la carrera de Licenciado en Contaduría requiere:

#### 1) ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACITACION PROFESIONAL.

Para el cumplimiento de esta norma es necesario la adquisición de un título profesional emitido por una institución reconocida, complementandose -- con un periodo razonable de experiencia, esta supervisada y dirigida por --

un Auditor profesional ya experimentado bajo un periodo razonable.

Tomando en cuenta una continua revisión de los avances técnicos de la profesión, para su constante actualización.

## 2) CUIDADOS TECNICOS Y DILIGENCIA PROFESIONAL.

El Auditor Administrativo para poder realizar su trabajo no bastaría con haber obtenido una capacidad profesional y técnica, sino que debe poner una atención, cuidado y diligencia que humanamente se pide de una persona con sentido de responsabilidad, se debe de poner la meticulosidad y dedicación razonable, así como, dinamismo para la realización de su trabajo, tratando de reducir al mínimo el grado de errores u omisiones.

## 3) INDEPENDENCIA MENTAL

Al emitir el Auditor su opinión y ésta sea útil, es necesario que haya sido hecha sin presión de ninguna índole y con base a papeles de trabajo que el Auditor haya realizado y en los cuales queden plasmados los hechos que tomó como base para emitir su opinión.

### 2.3.2 NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

#### - PLANEACION:

La auditoría al igual que otras actividades profesionales requieren de una planeación adecuada para poder alcanzar sus objetivos en la forma más eficiente posible.

Planear significa anticiparse a lo que se va a desarrollar, la forma que se llevará a cabo el trabajo, los elementos y el tiempo suficiente a utilizar esto con el propósito de cumplir con el objetivo establecido.

Para realizar una planeación adecuada se debe conocer:

- a) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar.
- b) Las características particulares de la Empresa de operación, condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente.

El Auditor debe prever qué procedimientos va a emplear la extensión y oportunidad que va a utilizar y la calidad y cantidad del personal a asignar a este trabajo para poder obtener los elementos de juicio suficientes y competentes para poder emitir una opinión.

La planeación de la Auditoría debe quedar plasmada en un programa de trabajo que se llevará a cabo en el transcurso de la Auditoría, siendo flexible en circunstancias no previstas o cuando el trabajo indique la necesidad de realizar variaciones o ampliaciones.

Por consiguiente se debe entender que la planeación no se considera una etapa inicial, sino que debe de continuar a través de toda la Auditoría.

#### EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE:

Son los elementos de juicio con los que cuenta un Auditor para fundamentar su opinión. Las cuales deben fundarse en la naturaleza de los hechos --- examinados.

Estos elementos de juicio deben reunir las características cuantitativas y cualitativas que proporcionan al Auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

#### EVIDENCIA SUFICIENTE (CUANTITATIVA)

Son los resultados en cantidad indispensable que el Auditor obtenga de una prueba o varias pruebas diferentes para suministrarle a su juicio una certeza de que los aspectos que está analizando han quedado satisfactoriamente comprobados.

#### EVIDENCIA COMPETENTE (CUALITATIVA)

Son aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado, que los resultados tengan una importancia con los aspectos analizados y sean útiles para la opinión que va a emitir.

Para la obtención de la evidencia el Auditor deberá guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable.

La importancia relativa es cuando una partida por su valor o descripción - pudieran modificar, sustancialmente la interpretación de la información financiera.

Riesgo probable es la posibilidad de error que representa el dejar una evidencia con deficiencias o carencia de ciertas partes.

#### SUPERVISIÓN:

Esta debe ejercerse a todos los niveles o categorías del personal que intervenga en el trabajo de auditoría y demás profesiones.



La cual debe ir en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y capacidad profesional. La cual debe ejecutarse por una persona de mayor experiencia y capacidad profesional.

La supervisión debe ejercerse no solo en la planeación de la Auditoría, sino también en su ejecución y terminación de la misma auditoría.

### ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Este se debe realizar sobre cualquier trabajo tendiente a emitir una opinión profesional con el fin de determinar la naturaleza, alcance y la oportunidad de los procedimientos de Auditoría que ha de aplicar.

### DEFINICION.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en una entidad para promover la eficiencia operacional y provocar la adhesión a las políticas prescritas por la Administración, salva guardar los activos y verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera.

La Auditoría Administrativa al revisar el sistema de control interno busca que Este cumpla con los objetivos y en todo caso conocer las deficiencias del mismo para poder dar sugerencias para mejorarlo.

### **2.3.3. NORMAS RELATIVAS AL DIAGNOSTICO.**

El diagnóstico es el producto terminado del trabajo realizado, el medio por el cual se pone en conocimiento a la administración el resultado de su trabajo, en este se dan alternativas de solución o meras sobre las deficiencias encontradas. Y en algunos casos es la única parte del trabajo del Auditor que queda al alcance de la Administración.

### RESPONSABILIDAD ASUMIDA

La asociación que el Auditor puede adquirir por haber examinado totalmente los estados financieros y está dando su aprobación de las mismas debe quedar aclarada.

Lo anterior, es por el compromiso que tienen hacia el público que depende de su servicio, es indispensable que no permita que su nombre quede asociado, expresa o implícitamente en los estados financieros sin que haya una explicación del tipo de relación y responsabilidad que el auditor asume respecto a ellos.

Esto es por lealtad al público el que presta sus servicios y al que les da una opinión sobre la confiabilidad de las mismas.

#### 2.3.4 INTERDEPENDENCIA DE OTRAS PROFESIONES

El Auditor Administrativo, como coordinador y supervisor de la participación de otros profesionales.

Por la naturaleza de la Auditoría Administrativa, campo de acción y objetivos, es una actividad interdisciplinaria en donde la participación de otros profesionales se combinan para alcanzar mejores objetivos en la busqueda de soluciones a problemas o impantación de nuevos sistemas operativos y administrativos.

Los conocimientos de un técnico o profesional en Control de Producción, Contador en Costos, Mercadotecnia, Tesorería, etc., debe combinarse con el Auditor Administrativo el cual será el coordinador y supervisor de dicha labor, ya que tomará como suyo el trabajo realizado; aceptando la responsabilidad correspondiente, siempre y cuando tenga la capacidad para hacerlo.

## CAPITULO 3

### 3 TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoria Administrativa debe ser un servicio integral, útil y oportuno para la Administración de la entidad.

Partamos de la definición de las técnicas de investigación, ya que éstas son aplicables de acuerdo a la revisión y a las circunstancias en que el Auditor realiza sus trabajos:

Las técnicas son los métodos prácticos de investigación o recursos que el Auditor utiliza para lograr la información necesaria y con esta puede lograr emitir una opinión.

Las técnicas se clasifican de la siguiente manera:

	ESTUDIO GENERAL
	ANALISIS
	INSPECCION
	CONFIRMACION
	INVESTIGACION
	DECLARACION
	CERTIFICACION
	OBSERVACION
<b>TECNICAS NUMERICAS</b>	
<b>TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
	ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION.
	ESTUDIO Y EVALUACION DE FLUJOGRAMAS.
	ESTUDIO Y EVALUACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
	ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.
	ANALISIS FACTORIAL SISTEMA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y ANATOMIA DE LA UTILIDAD.
<b>TECNICAS NO NUMERICAS</b>	

Cabe hacer mención que en la aplicación de estas técnicas es importante utilizar los métodos de inducción, deducción y análisis y síntesis.

### 3.1 ESTUDIO GENERAL

El Auditor Administrativo se basa en la lógica, por que la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas. Esto es con el fin de mencionar que el Auditor para emitir una opinión o diagnóstico debe iniciar su trabajo estudiando en forma general a la Empresa, para así formarse un panorama sobre la situación actual de la misma basado en su preparación y experiencia.

### 3.2 ANALISIS

Consiste en separar los elementos de la información con el fin de examinarlos.

En la Auditoría Numérica, generalmente es utilizado en cuentas o rubros de los estados financieros existiendo dos tipos de análisis:

#### a) DE SALDOS

Consiste en analizar el saldo de una cuenta, mediante eliminación de asientos y dertimando las partidas que forman el saldo.

#### b) DE MOVIMIENTOS

Este análisis se efectúa por agrupación de movimientos deudores o acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

En la Auditoría no Numérica podríamos utilizar el análisis para desglosar el área a la cual se le va a examinar y así unir las partes para integrar el conjunto.

### 3.3. INSPECCION

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define esta técnica como:

"Es el examen físico de bienes materiales o documentos, con objeto de certionarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o representada en los estados financieros.

### 3.4 CONFIRMACION

Es la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente -

de la entidad examinada y que si encuentre en posibilidades de conocer la naturaleza y condiciones de la operación.

Existen tres tipos de confirmación:

I) POSITIVA:

Al confirmante se le pide examine su estado, y conteste por escrito si está o no de acuerdo con el dato solicitado.

II) NEGATIVA:

Al confirmante se le pide examine su estado, contestando por escrito solo si no está de acuerdo y sus diferencias respecto al saldo.

III) BLANCO:

Al confirmante no se le proporcionan datos y solo se le pide que envíen informes sobre saldos y movimientos.

### 3.5 INVESTIGACION

Consiste en recolectar y efectuar un primer examen de la información existente, gráfica o escrita, sobre el objeto de estudio, teniendo en cuenta calidad y veracidad del material, pues el resultado que se obtenga depende en gran parte de ello.

En esta técnica podríamos confirmar que la "entrevista" tiene un factor muy importante, ya que por medio de esta podemos lograr una mayor información. La entrevista se define como la reunión de dos o más personas en un lugar determinado, con el fin de resolver, comentar o investigar algún asunto.

Existen tres tipos de entrevistas, clasificadas de acuerdo a la forma en que se desarrollan.

a) LIBRE

El entrevistador deja que el interlocutor lleve la dirección de la entrevista.

b) DIRIGIDA

El entrevistador selecciona los puntos o datos que son de mayor interés.

c) ESTANDARIZADA.

Se tiene redactada con anticipación una lista de preguntas que se lee al entrevistador, concretándose a notar las respuestas.

3.6 DECLARACION

Es la manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la Empresa.

3.7 CERTIFICACION

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

3.8 OBSERVACION

Es la presencia física de como se efectúan ciertas operaciones o hechos, - dándose cuenta acerca de cómo las realiza el personal de la entidad.

La Auditoría numérica nos sirve para determinar si las cifras que presenta ron los estados financieros son o no correctos.

La Auditoría no numérica nos sirve para determinar que los procedimientos, controles, estudios e investigaciones sirvan para el control de cualquier Departamento.

TECNICAS NO NUMERICAS

3.9 ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION

El estudio y evaluación de la organización implica necesaria y obligadamente el examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones de todos y cada uno de los puestos ejecutivos base para la rama de decisiones.

El Auxiliar debe estudiar y evaluar la organización de la entidad en forma sistemática y a través del método que le permita cubrir los objetivos gené ricos y específicos de cada revisión en particular.

El Auditor debe seleccionar la más adecuada, la que le otorgue mayor pro - fundidad para conocer, estudiar y evaluar la bondad de la organización o en su caso, determinar las deficiencias, incompatibles de la estructura orga - nizacional de la entidad.

Existen 3 tipos básicos para la presentación del organigrama de una entidad:

- A) PIRAMIDAL
- B) POR CIRCULOS (CONCENTRICOS)
- C) ESCALONADA

Dentro de estos estilos, los organigramas pueden ser:

**ESTRUCTURALES** Se enfocan básicamente a mostrar la estructura organizacional de una entidad, dando énfasis a los niveles, puestos, jerarquías y dependencias.

**FUNCIONAL O INTEGRAL** Este tipo de gráfica incluye en adición a los puestos una breve descripción de las responsabilidades y funciones de cada uno de los mismos.

**DEPARTAMENTAL O PARCIAL** Esta gráfica se refiere a un departamento o sección de una entidad, pudiendo ser estructural o funcional.

En cualquiera de estas alternativas puede incluirse o no los nombres de las personas que ocupan cada puesto.

### 3.10 ESTUDIO Y EVALUACION DE FLUJOGRAMA

Como parte de su examen, el Auditor Administrativo está obligado a conocer profunda y exhaustivamente las operaciones de la entidad, a través del estudio y evaluación de los flujogramas.

#### FLUJOGRAMA:

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que integran un sistema o parte de él, estableciendo su secuencia. De acuerdo a su presentación o a su objetivo.

Los flujogramas se clasifican de acuerdo con su presentación y los objetivos que persiguen:

Por su presentación:

#### VERTICAL

La secuencia de las Operaciones se desarrolla hacia abajo.

### HORIZONTAL

El flujo se plasma de izquierda a derecha.

### INTEGRAL

De una sola carta se representa el proceso entero, pudiendo ser apreciado más rápidamente.

### DE AREA

Describe el itinerario de una forma o persona, sobre el plazo del área de trabajo.

### POR SU OBJETIVO

### DE FORMA

Presenta la secuencia de cada una de las operaciones por la que fluye una forma y sus copias, a través de los diversos puestos y departamentos desde que se origina hasta que culmina.

### DE LABORES

Son diagramas abreviados del proceso, que solo presentan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que integra un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta.

### ANALITICO

Presenta cada una de las operaciones del procedimiento, dentro de la secuencia establecida: la persona que las realiza, objetivo de cada operación y cuando el dato es importante consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.

### DE ESPACIO

Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, señalando el espacio por el que se desplaza.

### COMBINADO

Presenta una conjugación de dos o más de los tipos mencionados. Normalmente se utiliza la presentación vertical, para cambiar labores, métodos y análisis.

Cualquier tipo de flujograma lleva en el ángulo superior derecho la clave del proceso y la fecha de su elaboración. En el encabezado se anota la denominación de la entidad, título del proceso y el tipo de flujograma. En la esquina inferior derecha el número de la página del manual.



Cada operación del procedimiento se presenta en el flujograma por un --- símbolo independientemente del tipo de diagrama.

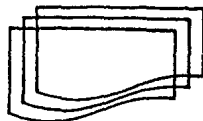
LOS SIMBOLOS EMPLEADOS CON MAYOR REGULARIDAD SON LOS SIGUIENTES:



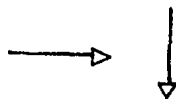
Este símbolo señala al responsable de los procesos especificados enseguida de este símbolo.



Este símbolo describe una actividad a ejecutar.



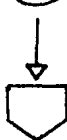
Este símbolo identifica un documento o formulario y los numerales en una de sus esquinas especifican si es original, primera copia, segunda, etc.



Las flechas indican la secuencia en el proceso.



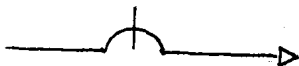
Conector a otra parte del proceso en la misma página.



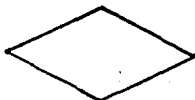
Conector a otra parte del proceso en otra página.



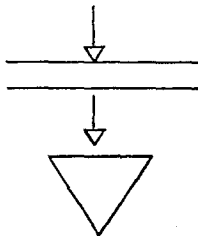
Conector a otro proceso definido fuera del diagrama.



Un arco en el cruce de dos flechas permite distinguir la secuencia del proceso



Este símbolo indica los puntos en los cuales es necesario una decisión o un control, permitiendo distinguir las alternativas posibles.



Una flecha cortada indica secuencia, pero sin continuidad en el tiempo en que debe iniciarse la siguiente actividad.

Archivo de documentos.

Las principales ventajas que proporcionan las gráficas, son:

- Permite hacer comparaciones entre las diferentes funciones, etapas del Proceso Administrativo y aspectos de primer nivel.
- Sirve de base para la toma de decisiones, en virtud de que permite establecer prioridades.
- Muestra en forma rápida y accesible en donde la Administración es --- ineficiente o eficiente y en que grado.
- Si hay manuales permitiera comparar la diagramación de la entidad con dichos manuales y detectar si hay algún departamento en el cual no existe manual de operación.
- Si no los hay, permite elaborar los manuales en forma rápida mediante la graficación en bloque.

### 3.11 ESTUDIO Y EVALUACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Los recursos humanos de la entidad, es uno de los campos de revisión importante dentro de la Auditoría Administrativa.

Existen tres aspectos para determinar la evaluación de tiempos y movimientos y son:

#### a) MEDICION

El objetivo fundamental de la medición del trabajo es establecer normas con objeto de determinar el grado de progreso y mejorar el esfuerzo productivo en las actividades del personal; proporcionando los siguientes objetivos:

- Programar el trabajo con mayor eficiencia.
- Establecer el tiempo y costo.
- Fijar métodos más económicos.
- Efectuar asignaciones más apropiadas.
- Predeterminar las necesidades de personal.
- Designar el valor que presenta éste, para la entidad.
- Seleccionar más adecuadamente el personal, etc.

Estos objetivos proporcionan información, a fin de tomar mejores decisiones en la utilización del esfuerzo humano.

#### b) SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

El volumen de las operaciones en la entidad, necesaria la simplificación del trabajo, la cual contemplaría los siguientes pasos:

##### - SELECCION:

El Auditor debe enfocarse a los sistemas de gran magnitud donde --

seguramente encontrará un campo de acción.

- ANALISIS

Consiste en desglosar los componentes de un trabajo, sistema o procedimiento, en tal forma que pueda ser examinado.

- DETERMINACION DE LAS MODIFICACIONES

Para determinar las modificaciones y mejoras pertinentes, es necesario seleccionar el mejor método, que culmine con los pasos innecesarios efectuando combinaciones cambiando secuencias, lugares y personas, logrando conocer la cantidad, tiempo, distribución, etc.

c)

DIAGRAMAS

Para llevar a cabo la simplificación es necesario auxiliarse de los siguientes Diagramas:

- DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

Proporciona la visión de conjunto que se necesita para efectuar el análisis de los diversos elementos.

La ventaja de este diagrama consiste en que muestra las operaciones no aplicadas o duplicadas, las horas utilizadas y la distribución del trabajo.

- DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Muestra el detalle de los procedimientos mediante símbolos, señalando cualquier duplicidad de esfuerzo, o retroceso en las operaciones.

- DIAGRAMA DE LUGAR DE TRABAJO

Se utiliza para analizar los movimientos del personal en su lugar de trabajo, únicamente en donde la tarea exige una repetición de movimientos que pueda justificar el estudio detallado de los mismos.

- DIAGRAMA MULTICOLUMNAR DE FLUJO DE PROCESO

Muestra las actividades en línea vertical y horizontal, dando como resultado una visualización de actividades en dos dimensiones.

### 3.12 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Una de las grandes diferencias relacionadas con el enfoque del estudio y evaluación del sistema de control interno, es la profundidad con que el mismo se aplica en la Auditoría Administrativa.

En el siguiente cuadro se muestra el énfasis o enfoque que se le da a este estudio y evaluación dentro de la Auditoría Administrativa:

OBJETIVOS	AUDITORIAS	
	FINANCIERA	ADMINISTRATIVA
Adhesión a las políticas prescritas por la Administración de la entidad.	X	X
Protección de Activos	X	X
Obtención de Información Financiera veraz.	X	X
Promoción y logro de eficiencia de operación.		X

#### NOTA:

Puede apreciarse que ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de control interno; sin embargo, el enfoque es diferente:

Como un medio para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar.

X

Como un fin para diagnosticar, promover y lograr eficiencia de operación.

X

Cada uno de los tres métodos básicos de estudio y evaluación del sistema de control interno tiene sus características, como de acción y objetivos específicos.

La selección del método idóneo está en relación diversa con los objetivos que se pretenden.

La regla general sería no aplicar duplicadamente los métodos que potencialmente Pueden utilizarse, excepto si las circunstancias del caso los justifican.

La combinación de métodos es totalmente válida, siempre y cuando con ellos se logre un exhaustivo y profundo estudio y evaluación.

### 3.13 ANALISIS FACTORIAL

El análisis factorial es una técnica desarrollada por economistas e ingenieros, tendiente a estudiar y avaluar los factores que intervienen en la administración de la entidad, con objeto de que dicho análisis se constituya en el control de controles de los elementos del proceso administrativo; lo cual conceptualmente hablando tendría una cierta similitud con la auditoría interna y la administrativa, en cuanto al análisis de los factores que intervienen en la administración de la entidad, lo que desde el punto de vista del análisis factorial, son:

#### - OBJETIVOS Y POLITICAS

Fijarle a la administración de la entidad, objetivos razonables y proveerla de los medios adecuados para lograrlos eficientemente.

#### - PROCESOS Y PRODUCTOS

Lo cual incluirá una adecuada selección, suministro, y flujo de materiales, buscando una dualidad de beneficios, tanto para los consumidores o usuarios de los mismo, como para la propia entidad.

#### - MEDIO AMBIENTE

Factores externos influyentes en la marcha de los negocios de la entidad.

#### - RECURSOS HUMANOS

Personal adecuadamente seleccionado, adiestrado o capacitado y remunerado, idóneo para lograr óptima productividad.

#### - RECURSOS MATERIALES

Que le permiten desarrollar eficientemente sus operaciones (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones y equipo)

#### - RECURSOS FINANCIEROS

Para efectuar las inversiones necesarias y poder desarrollar las operaciones propias de la entidad.

#### - INFORMATICA

Adecuados sistemas de captación de datos particularmente financieros para mantener apropiadamente informada a la administración de la entidad, para la toma de decisiones.

### 3.14 SISTEMA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y ANATOMIA DE LA UTILIDAD

El sistema del equilibrio y la anatomía de la utilidad, son los recursos para determinar las causas de los efectos que muestra un estado de resultados además de otro elemento fundamental el criterio del presupuestador o del Auditor, en su caso.

La determinación del punto de equilibrio es de utilidad para la Administración de la entidad. La ventaja que se tiene al conocer el punto de equilibrio por artículo es: Decidir incrementar la producción de los artículos que reflejen más utilidad y dejar de producir los que reportan pérdida o baja utilidad.

Se conoce como punto de equilibrio el vértice en el que se convergen las ventas y los gastos totales, representa el punto de equilibrio son los siguientes:

- Determinar en que momento los ingresos son iguales a los gastos, no existiendo utilidad o pérdida.
- Medir la eficiencia de operación y controlar la consumación de cifras predeterminadas.
- Es de gran importancia en el análisis, la planeación y el control del resultado del negocio.

## CAPITULO 4

### 4 METODOLOGIA

#### 4.1 ETAPAS DEL TRABAJO

Es la secuencia en la cual el Auditor Administrativo va desarrollando sus actividades.

##### 4.1.1 FAMILIARIZACION

Es la primera etapa de la metodología de la auditoría administrativa y consiste en identificarse con la entidad, departamento, gerencia, etc., sujeta a revisión considerandola como un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, etc., -- interrelacionados en un marco general.

Con lo anterior el Auditor estará en condiciones de ubicarse dentro de la entidad departamento, etc.

La familiarización se subdivide en:

##### 4.1.1.1 INFORMACION PRELIMINAR

El Auditor debe iniciar con una breve investigación para recabar información preliminar la cual puede obtenerse aplicando un cuestionario que contemple los aspectos principales tanto de la entidad como del departamento, gerencia, etc., sujeto a revisión aplicando a las personas u niveles adecuados.

El cuestionario debe contemplar los siguientes puntos:

#### 1) DATOS GENERALES

- Acta Constitutiva
- Actas de asambleas de accionistas y cesiones del consejo de administración.
- Contrato en General.
- Leyes que afectan a la Empresa
- Situación Fiscal
- Informes dirigidos a dependencias gubernamentales
- Contrato colectivo de trabajo.

#### 2) ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

- Manual de Organización
- Políticas

- Análisis de puestos
- Descripción de sistemas (escrita o gráfica)
- Catálogos
- Registro de firmas y autorizaciones
- Reglamento interior de trabajo

### 3) REGISTROS CONTABLES

- Manual de Contabilidad General
- Descripción del Sistema
- Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación
- Formas, registros e informes
- Estados Financieros

### 4) DATOS COMERCIALES

- Principales competidores
- Penetración en el mercado
- Productor que elabora y vende la entidad (característica, precio de venta, margen de utilidad).
- Estratificación de los productos por su importancia.
- Principales proveedores
- Principales clientes

### 5) GRAFICAS

- Punto de Equilibrio
- Ventas
- Producción
- Compras, etc.

De acuerdo al departamento sujeto a revisión, se agregarán los puntos que sean necesarios, para que sea específico a la Auditoría que se pretenda realizar.

#### 4.1.1.2

#### ANÁLISIS DE LA INFORMACION PRELIMINAR

El análisis consiste en la revelación de aquellos departamentos que ameritan un estudio detallado, para dar recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la entidad.



La información preliminar se recaba para darle un adecuado enfoque a la planeación de la auditoría, para desarrollar la solución específica del Departamento en cuestión.

Dicha información define el estado actual de la entidad y se señala con la finalidad de:

- Tener una idea general de como se realizan las operaciones de la entidad.
- Examinar Departamentos en los que haya problemas de Administración.
- Determinar cuales son los elementos de mayor importancia que haya que evaluar.
- Estimación de los recursos (humanos, financieros y materiales) y el tiempo necesario.
- Evaluar las secciones que puedan ser causa de una revisión posterior y determinar las secuencia de las revisiones.
- Proponer en caso de ser necesario, medidas correctivas.

El análisis consiste en determinar los objetivos planes, relaciones, etc., y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método.

El objetivo primario en la recopilación de la información preliminar es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que la planeación de la Auditoría se basa en esta información.

#### 4.1.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES

El Auditor debe visitar las instalaciones de la entidad, gerencia, departamento, etc., sujeto a revisión, con el fin de observar directamente como se efectúan las operaciones ver la distribución de las áreas de trabajo y en general conocer el ambiente existente.

Durante la visita del Auditor a las instalaciones se aprovechará para presentar al Auditor con todo el personal con el cual tendrá relación, en caso de información o aclaración de dudas. Asimismo, se conversará en forma general sobre los problemas y aspectos principales del Departamento, gerencia, etc. con los superintendentes o Jefes de la operación.

Es frecuente que ya en esta etapa se determinen ciertas deficiencias tales como - controles no autorizados, problemas no resueltos, controles que no se llevan a cabo, etc.

Una vez que se haya revisado y analizado la información y visitado las instalaciones, procederá a efectuar una adecuada planeación de la revisión.

#### 4.1.2 PLANEACION

La planeación consiste en establecer anticipadamente el curso concreto o seguir, - mediante una secuencia de actividades y determinación del tiempo.

La planeación se rige por los siguientes principios.

##### a) PRECISION

Los planes deberán hacerse con la mayor previsión posible y no con afirmaciones vagas y genéricas.

##### b) FLEXIBILIDAD

El plan debe dejar margen para los cambios que surjan al llevarse a cabo éste.

##### c) UNIDAD

El plan debe estar estructurado de tal forma que puedan decirse que es un solo - programa general y que los que se apliquen deberán estar coordinados e integra - dos.

La planeación desde el punto de vista del Auditor supone:

- Fijación de Objetivos
- Programa de la secuencia de las actividades a desarrollar
- Procedimientos por aplicar.
- Alcance y oportunidad de Los procedimientos de auditoría
- Distribución del tiempo y asignación del personal
- Utilización de cédulas de Auditoría.

#### 4.1.2.1 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

**Procedimientos:** Es el criterio profesional del auditor que de la pauta de la -- combinación de técnicas que serán necesarias, de acuerdo a las - circunstancias, para obtener la evidencia y así fundamentar su - opinión.

**Alcance:** La utilidad de las observaciones de la auditoría tiende a aumen - tar cuando crece el alcance de la investigación.

Por esto el alcance de la Auditoría depende del punto de equilibrio entre la confianza que se tenga en el procedimiento y la obtención de los resultados del mismo.

Al ampliar el alcance la auditoría se vuelve más objetiva y la confianza se incrementa.

**Oportunidad:** Es la época o período en que se aplican los procedimientos de auditoría.

El Auditor debe aplicar los procedimientos en forma oportuna sobre hechos o acontecimientos recientes. Tiene que considerar que algunos procedimientos de auditoría son más útiles y mejores aplicados si se realizan en épocas anteriores al cierre del período y otros deben ser utilizados en épocas posteriores a esa fecha.

El criterio del Auditor, tomando en cuenta las circunstancias del trabajo concreto a realizar, el que debe determinar en que se aplicarán los procedimientos de Auditoría.

#### 4.1.2.2 PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de trabajo se realiza una vez que el Auditor analizó y evaluó la información general, visitó las instalaciones y por consiguientes ha determinado el objetivo, alcance y la oportunidad que se dará a los procedimientos de auditoría.

El boletín E 01 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, menciona que "Programa de Trabajo en un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad con que se han de aplicar".

##### 4.1.2.2.1 ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

###### - OBJETIVO

Fijación del objetivo de la revisión expresada en forma clara y concisa.

###### - SECUENCIA

Lógica, cronológica y funcional de las actividades y etapas a desarrollar, de acuerdo al departamento o rubro sujeto a revisión.

###### - PROCEDIMIENTOS

Determinación de los procedimientos que se aplicarán en cada etapa o actividad.

###### - ALCANCE

Cantidad de pruebas o verificación necesarias a fin de asegurar que los juicios,-

cifras o consideraciones están soportadas por información confiable.

- **OPORTUNIDAD:**

Epoca más propia para aplicar los procedimientos. Establecimiento de fechas en relación a las actividades a realizar.

- **TIEMPO**

Distribución del tiempo que se lleva cada etapa o actividad, considerando los puntos anteriores.

- **PERSONAL**

Asignación del cumplimiento de cada etapa o actividad al personal idóneo, de acuerdo al grado de dificultad y al nivel de conocimientos, capacidad y experiencia del mismo.

#### 4.1.2.2.2 CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO

De acuerdo a su aplicación:

a) **GENERAL**

Consiste en un plan en el que se describen los procedimientos y técnicas en forma genérica, así como los objetivos generales que se persiguen.

Esto es en el caso de que el responsable de la Auditoría reúna las siguientes características:

- Tenga experiencia en el campo específico de que se trate.
- Conozca el problema o departamento en cuestión.

b) **DETALLADO**

Son elaboradas para realizar el trabajo en una forma minuciosa y aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría más idóneas para el rubro que se examinará.

c) **INFORMAL**

Es aquel que va redactándose en el curso de la auditoría, con base en un plan preconcebido - de procedimientos a aplicar.

d) **ESPECIFICO**

Preparados especialmente para cada caso en particular, o para revisión de un departamento, sección o función.

El Auditor podrá modificar, reducir o ampliar el programa de trabajo durante el transcurso de la revisión cuando las circunstancias lo ameriten.

#### 4.1.2.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

##### VENTAJAS:

- Puede saberse en determinado momento el grado de avance que se lleva en el trabajo.
- Sirve de guía al Auditor
- Sirve de antecedente en trabajos posteriores.
- Facilita la supervisión.
- Ayuda a establecer responsabilidades promoviendo a la vez la división del trabajo.

##### DESVENTAJAS

- Puede llegar a reducir la iniciativa del Auditor, así como la aplicación de su criterio.
- Puede restar flexibilidad al desarrollo de la Auditoría.

#### 4.1.2.2.4 CEDULAS DE AUDITORIA

Las cédulas de Auditoría son el conjunto de cédulas y documentos elaborados por el Auditor con motivo de la revisión del Departamento o rubro examinado.

Su objetivo es el de proporcionar la evidencia competente y suficiente, que soporte la opinión del Auditor acerca de la situación Departamento o rubro sujeto a revisión.

Las cédulas de Auditoría pueden clasificarse de dos formas:

- 1) En cuanto al período de su utilización:
  - a) Cédulas recurrentes: Sirven para años subsecuentes, como el expediente continuo de auditoría.
  - b) Cédulas de la Auditoría: Contienen la información necesaria para la emisión del informe.
- 2) En cuanto a las fuentes de información:
  - a) Fuentes Internas: Cédulas de Auditoría con base en la información proporcionada por la propia compañía.
  - b) Fuentes Externas: Cédulas formuladas con base en la información proporcionada por terceros, que tienen relación con la Empresa.

La importancia de las cédulas radica principalmente en los siguientes puntos:

- Proporciona un registro permanente e histórico.
- Constituyen la única prueba de el Auditor, tiene solidez y calidad profesional de su trabajo.
- Son utilizadas como fuente de aclaración, a solicitud de terceros.
- Suministra información suficiente en la toma de decisiones para emitir una opinión profesional.
- Se utilizan para supervisar el avance del trabajo y la calidad de éste.
- Sirven de base para Auditorías subsecuentes.

Normalmente las cédulas de auditoría son formuladas de acuerdo al objetivo y alcance que se fije, determinado en cada uno de los casos y con base en el criterio del Auditor.

Las cédulas de Auditoría se dividen en 4 y son:

1) SUMARIAS

Su objetivo es proporcionar información (resumida).

2) ANALITICA

Su objetivo es el análisis y el detalle.

3) MIXTA

Su objetivo es que no se enuncian datos demasiado analíticos.

(ES UNA COMBINACION DE LAS ANTERIORES)

4) DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Su objetivo es mostrar las observancias y recomendaciones determinadas en el transcurso de la revisión, sirviendo de base para la elaboración del diagnóstico.

"Los registros" que debe reunir una cédula son los siguientes:

- La cédula debe encabezarse con: Razón Social de la entidad, lugar de trabajo, operación, departamento o rubro, fecha de inicio y terminación e iniciales de la persona que la preparó.
- Las cédulas deberán elaborarse a tinta como en arquezos o toma física de inventarios, pero generalmente se preparan a lápiz.
- Debe indicar con claridad la clase de trabajo que se hizo y el alcance del mismo.

- Métodos y procedimientos empleados, deben formularse con limpieza y suficiente claridad, de tal forma que cualquier persona los entienda.
- Todas las cédulas deben contener un índice y cruzarse entre sí.
- Las observaciones y recomendaciones deben quedar asentadas con toda claridad al final de la cédula, para que quien las consulte las entienda sin dificultad alguna.
- Concluida la versión se procede al archivo de las mismas en legajos.

Existe un expediente de Auditoría, con el objeto de tener la historia de la Auditoría de la entidad, sirviendo como fuente de referencia.

Este expediente contiene los siguientes datos.

- Acta constitutiva de la Empresa.
- Acta de asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Extracto de:
  - a) Pólizas de Seguros.
  - b) Contrato colectivo de trabajo.
- Manual de sistemas y procedimientos
- Sistemas contables:
  - a) General
  - b) De costos
- Carta de observaciones y sugerencias.
- Informes
- Dictámenes de estados financieros, etc.

Las principales ventajas de las cédulas de Auditoría son:

- Revisar el trabajo del ayudante
- Cerciorarse del alcance de la revisión.
- Revisar los procedimientos utilizados
- Determinar errores mínimos no reportados.

- Conocer las operaciones con grado de dificultad.
- Determinar las aptitudes y conocimientos del ayudante.
- Evaluar las condiciones que prevalecen en los departamentos o rubros revisados, determinando qué actividades deben ser examinadas con más frecuencia.

#### 4.1.3 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Terminada la planeación, el Auditor está en condiciones de recopilar la información por medio de las técnicas sugeridas en esa etapa, su objetivo principal es allegarse de los elementos de juicio para fundamentar su opinión, la cual servirá de base para la toma de decisiones por parte de la administración de la entidad.

Toda la información debe quedar plasmada adecuadamente en las cédulas de Auditoría, el Auditor debe observar la norma de trabajo referente a la obtención de la evidencia suficiente y competente.

Aspectos a considerar en la recopilación de la información:

- Indicar la fuente o fundamento de datos.
- Sujetarse a una información esencial.
- Evitar datos relativos a otro estudio anterior.
- Observar las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos, etc.
- Respalda la información mediante la observación inmediata.
- Poner atención a formas, estados e informes inexactos, incompletos, inadecuados o métodos.
- Determinar métodos para mejoramientos.
- Considerar las fluctuaciones en la producción y carga de trabajo.

#### 4.2 ANALISIS Y EVALUACION

##### a) ANALISIS

El análisis consiste en separar y distinguir las partes de un todo, hasta conocer sus elementos.

El análisis proporciona la información necesaria que permite conocer los aspectos del proceso administrativo del departamento, gerencia, etc., sujeto a revisión.



El proceso abarca los siguientes pasos:

- a) Describir el hecho o problema.
- b) Separar los detalles a fin de conocerlos.
- c) Ordenar los elementos de acuerdo a determinado criterio.
- d) Examinar cada elemento
- e) Hacer comparaciones buscando analogías y discrepancias entre los elementos del hecho.
- f) Definir relaciones entre los elementos, considerando que los fenómenos administrativos no se manifiestan en forma aislada.
- g) Identificar y determinar las causas de las discrepancias y analogías, con el fin de establecer la situación del hecho o problema.

La serie de preguntas que se utilizan en el análisis, son las siguientes:

PREGUNTAS

- ¿QUE?
- ¿PARA QUE?
- ¿DONDE?
- ¿CUANDO?
- ¿QUIEN?
- ¿COMO?
- ¿CUANTO?

FINALIDAD

- LA ACTITUD
- EL PROPOSITO
- EL LUGAR
- EL ORDEN Y EL TIEMPO
- LA PERSONA O EL DEPARTAMENTO
- LOS MEDIOS
- LA CANTIDAD DE RECURSOS

En resumen, en esta Etapa de trabajo la información obtenida se somete a un proceso de análisis, con el fin de determinar las causas que originan la ineficiencia en la entidad.

**B) EVALUACION**

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones -- atendiendo el siguiente orden:

- a) Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- b) Clasificación de los datos.
- c) Evaluación de resultados
- d) Determinación de la solución.

a) **CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN**

El Auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuados, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

b) **CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.**

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

c) **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Los datos contenidos en los informes de que hablamos en el párrafo anterior, así como sus apreciaciones personales serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.

Requisito que debe llenar satisfactoriamente a fin de considerar los problemas - importantes y que consecuentemente merecen mayor atención para su correcta solución.

d) **DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

- El Auditor debe estar conciente de que la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.
- Las soluciones y recomendaciones emitidas por el Auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidas en la Empresa.
- Las conclusiones tomadas por el Auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados sus servicios.
- El Auditor, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.
- El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del Auditor, deberán quedar justificadas por los beneficios que reporten a la Empresa.

- El Auditor, conciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sujecciones de prevenirlos hasta donde esto sea posible.
- Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.
- El Auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.
- Las soluciones del Auditor no sólo deberán responder a necesidades del momento, sino además, tratarán que éstas se adapten, en principio a la posible futura prosperidad de la Empresa.
- Los efectos que originen las recomendaciones del Auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.
- Las recomendaciones y observaciones del auditor que afectan de alguna manera al elemento humano, deberán tender a proteger a éste, primordial e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en su mayor parte sobre aspectos cualitativos que a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totales cuantitativos.

Por lo tanto, la evaluación en la Auditoría Administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y convencimiento utilizando además el proceso administrativo.  
(Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.)

#### 4.2.1 PLANEACION

La planeación se divide en Objetivos, Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos..

##### OBJETIVOS

- Definición de los objetivos y formalización con firmas de autorización.
- Compatibilidad de objetivos generales y particulares
- Estructuración de los objetivos
- Procedimiento para su determinación.
- Periodicidad de revisión y actualización de los objetivos
- Tiempo al cual fueron programados.
- Comunicación adecuada a todos los niveles
- Calidad en la fijación de los objetivos.

## POLITICAS

- Definición de las políticas y su adecuada formalización
- Estructuración de las mismas.
- Claridad en la fijación de las políticas.
- Comunicación adecuada a los niveles correspondientes
- Periodicidad de la revisión de los resultados obtenidos y del personal que interviene.
- Procedimientos para su determinación
- Método para conocer las desviaciones de las políticas
- Compatibilidad de objetivos, políticas generales y particulares.

## PROCEDIMIENTOS

- Formalización en manuales debidamente autorizados.
- Estructuración
- Compatibilidad de objetivos, políticas y procedimientos
- Periodicidad de revisión y actualización.
- Distribución adecuada de los manuales a todos los niveles.
- Los procedimientos deberán contener los puntos de control interno necesarios.
- Los pasos del procedimiento serán sucesivos, complementarios y en conjunto tenderán a alcanzar los objetivos de la entidad y Departamentales.

## PROGRAMAS

- Estructuración de los programas generales y particulares.
- Base para la ejecución de los programas
- Investigación de las desviaciones a los programas establecidos.
- Métodos adecuados para su implantación y evaluación.
- Tiempo al cual fueron planeados y personal que interviene.

## PRESUPUESTOS

- Compatibilidad entre presupuestos.
- Personal para su elaboración
- Establecimientos para su revisión, evaluación y corrección de las variaciones.

#### 4.2.2

#### ORGANIZACION

La organización se divide en Estructura Organizacional, Cuadro Ocupacional, Manual de Organización e Instructivos Especiales.

##### Estructura Organizacional.

- Organigrama formalizado y autorizado adecuadamente.
- Especialización de las funciones básicas
- Compatibilidad del organigrama general con los particulares.
- Estructuración de los principios de Organización.
  - a) División del trabajo
  - b) Autoridad y responsabilidad.
  - c) Unidad de mando
  - d) Unidad de dirección.
  - e) Centralización
  - f) Delegación

##### Cuadros Ocupacionales.

- Niveles de aplicación
- Periodicidad de la revisión y actualización
- Capacidad del personal que elabora, revisa y actualiza los cuadros ocupacionales
- Razonabilidad del análisis para el establecimiento de puesto tomando en cuenta el factor humano.
- Claridad en las especificaciones de los puestos.

##### Manual de Organización.

- Establecimiento, Formalización y aplicación del manual de Organización.
- Especificación de las funciones básicas y coordinación con los objetivos, políticas y procedimientos.
- Determinación de las líneas y autoridad y responsabilidad.
- Periodicidad de la revisión y actualización.
- Personal idóneo para la formulación del manual

### Instructivos Especiales.

- Tipos de instructivos especiales que se utilizan y qué aspectos cubren.
- Formalización de los instructivos debidamente autorizados.
- Compatibilidad con el manual de organización y los procedimientos.
- Periodicidad de la revisión y actualización.
- Personal autorizado para elaborar y efectuar las modificaciones necesarias.

### 4.2.3 INTEGRACION

La integración se divide en: Reclutamiento y selección, motivación, Desarrollo, Administración de sueldos y salarios, Recursos Materiales, Recursos Financieros.

#### Reclutamiento y Selección.

- Proceso sistemático y lógico para el reclutamiento y selección de personal.
- Capacidad y experiencia del personal que lleva el reclutamiento y selección.
- Análisis y estabilidad del Índice de rotación del personal.
- Comunicación con la Gerencia o Departamento solicitante, para el efecto de la selección del personal.
- Homogeneidad del personal, en relación a los factores siguientes.
  - a) Capacidad intelectual y profesional
  - b) Conocimientos
  - c) Experiencia
  - d) Cualidades personales

#### Motivación.

- Sistema y medio de motivación
- Tipos de incentivos y resultados a obtener
- Búsqueda de nuevas técnicas o medios de motivación.
- Periodicidad y resultados obtenidos con el programa de evaluación.
- Utilización de las evaluaciones para efecto de capacitación, promociones, incrementos de sueldos, etc.
- Utilización de los índices de ausentismo y retardos para evaluar el grado de motivación del personal.

### Desarrollo.

- Programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal debidamente autorizado.
- Utilización de los análisis de puestos para determinar las bases del establecimiento de programas de adiestramiento.
- Forma de capacitación y desarrollo y evaluación del costo de cada una.
- Resultados obtenidos al aplicar los programas de desarrollo del personal.

### Administración de Sueldos y Salarios.

- Programa etapas y métodos de administración de Sueldos y Salarios.
- Resultados o problemas del método de remuneración utilizado.
- Remuneración del personal de acuerdo al mercado imperante.
- Sueldos y salarios ajustados a los preceptos legales y contractuales, proporcionales a cada jerarquía.

### Recursos Materiales.

- Localización y servicios indispensables en plantas y oficinas para su adecuado funcionamiento.
- Sistema de producción adecuado.
- Adecuación de los recursos materiales a las necesidades de la operación y a la cantidad personal, considerando:
  - a) Que los recursos materiales sean suficientes.
  - b) Que el espacio esté adecuadamente distribuido.
  - c) Que existan los suficientes teléfonos dependiendo de sus necesidades.
  - d) Que las oficinas tengan iluminación, ventilación, que haya oficinas privadas, pasillos anchos, archiveros, papelería, etc.

### Recursos Financieros.

Los aspectos de los Recursos Humanos y materiales que tienen repercusión en el Financiero son:

#### RECURSOS HUMANOS

- Análisis de Puestos: Si la evaluación cumple su objetivo puede afirmarse que el presupuesto de remuneraciones al personal es té lo suficientemente soportado.
- Adiestramiento y Capacitación: Debe existir un presupuesto para adiestrar y capacitar al personal por medio de un programa adecuado.

- *Indíces de Rotación : Una elevada rotación de personal requerirá de mayor recurso financiero.*

#### RECURSOS MATERIALES

- *El responsable respectivo debe asegurarse de que los recursos financieros se están invirtiendo inteligentemente.*
- *El Auditor debe analizar y evaluar si lo anterior se está cumpliendo.*

#### 4.2.4

#### **DIRECCION**

*Se divide en Comunicación, Delegación de Autoridad, Toma de Decisiones, Coordinación e Innovación.*

#### COMUNICACION

- *Comunicación oportuna, clara y concisa de los objetivos, políticas, programas, etc.*
- *Obtención de informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios.*
- *Existencia de canales de comunicación adecuados.*
- *Sistema de sugerencias que permita al personal expresar sus ideas.*
- *Procedimiento para evaluar la eficacia de la comunicación.*
- *Promoción de eventos culturales y sociales para fomentar la comunicación.*
- *Porcentaje razonable de información considerada como confidencial.*

#### DELEGACION DE AUTORIDAD.

- *Delegación con base en políticas.*
- *Delegación en función al tramo de control.*
- *Capacitación del personal sobre el que se delega.*
- *Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.*

#### TOMA DE DECISIONES

- *Aplicación de técnicas eficaces para una toma de decisiones.*
- *Delegación de autoridad para tomar decisiones al más bajo nivel factible.*
- *Políticas claramente definidas y escritas que abarquen la mayoría de los eventos repetitivos, que involucren a quienes toman decisiones.*
- *Abstención por parte de la administración de tomar decisiones que deben adoptarse en niveles inferiores o superiores.*



### COORDINACION.

- Coordinación interdepartamental.
- Actividades que incluye el sistema de coordinación.
- Aspectos importantes de la coordinación.
  - a) Estructuración de los objetivos
  - b) Políticas
  - c) Procedimientos
  - d) Programas
  - e) Presupuestos
  - f) Estructura orgánica
  - g) Comunicación.

### INNOVACION

- Es la medida en que promueve y acepta la dirección la autoridad de innovación
- Presentaciones de innovación a productos, procedimientos, controles, etc.
- Auditoría interna como una de los innovadores en la entidad:
  - a) Apoyo de la Dirección
  - b) Funcionamiento
  - c) Grado de eficiencia y eficacia
  - d) Influencia en las decisiones de la dirección.

#### 4.2.5

#### CONTROL

Se divide en:

Sistemas de Información, Normas de Actuación, Medición de Resultados y Medidas Correctivas.

### SISTEMAS DE INFORMACION

- Medida en que cubre las necesidades de la entidad.
- Fluidez de la información interdepartamental.
- Grado de cumplimiento de los registros de la información.
  - a) Relevancia
  - b) Confiabilidad
  - c) Oportunidad
  - d) Intelegibilidad

### NORMAS DE ACTUACION

- Control en normas objetivas, precisas y apropiadas.
- Normas de actuación (evaluación y actualización).
- Procedimiento para modificar o cancelar las normas.
- Periodicidad de evaluación de las normas.
- Inclusión de los siguientes principios de control interno.
  - a) Delimitación clara de la responsabilidad del personal.
  - b) Separación adecuada de las funciones.
  - c) Pruebas continuas de verificaciones
  - d) Rotación de puestos.
  - e) Documentación prenumerada
  - f) Creación de fondos fijos de Caja
  - g) Depósitos inmediatos e intactos.
  - h) Uso de equipos mecánicos y electrónicos con dispositivos de prueba.

### MEDICION DE RESULTADOS

- Comparación de los resultados con los planes establecidos.
- Eficacia de los controles para detectar desviaciones al menor costo posible.
- Medida a rectificar las desviaciones encontradas.
- Establecimiento de controles con características de retroalimentación.
- Información a los niveles jerárquicos superiores sobre las desviaciones importantes.

### MEDIDAS CORRECTIVAS.

- Decisión e implantación de medidas correctivas.
- Procedimiento utilizado para la corrección.
- Oportunidad
- Personal que ejecuta las medidas correctivas.
- Seguimiento de las medidas adoptadas.

### CONTROL O SEGUIMIENTO

- Comprobar y poner en ejecución el método propuesto:
  - a) Determinar prueba a realizar
  - b) Cambio organización y operacional
  - c) Distribución
  - d) Diez normas para la implantación:

- 1) *Tener todo listo antes de empesar.*
- 2) *Mantener el programa de implantación.*
- 3) *Evitar precipitaciones y decisiones urgentes.*
- 4) *Anticipar y eliminar las crisis.*
- 5) *No perder la confianza ni el entusiasmo.*
- 6) *Mantener informados a afectados o relacionados con el Plan.*
- 7) *Prevenir discenciones entre el personal durante la implantación.*
- 8) *Evitar cargas de trabajo, tiempo extra.*
- 9) *Evitar interrupción de la corriente de datos y los servicios durante las labores de implantación.*
- 10) *No sacrificar la buena ejecución por la mayor brevedad.*

## CAPITULO 5

### 5 INFORME

#### 5.1 DEFINICIÓN

Es el resultado final del estudio y evaluación realizado a una entidad, por el Auditor Administrativo en donde plasma las deficiencias encontradas en la revisión, dando recomendaciones tendientes al mejoramiento e incremento de la eficiencia Administrativa.

#### 5.2 OBJETIVO

El informe debe cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Mostrar el grado de eficiencia o ineficiencia de la Administración.
- b) Mostrar los hallazgos, así como sus causas y efectos.
- c) Mostrar las sugerencias convenientes para eliminar y corregir las deficiencias y los beneficios de su implantación.

#### 5.3 RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

El carácter interdisciplinario obliga al licenciado en Contaduría a apoyarse en otros profesionistas, el profesionista que intervenga en la Auditoría Administrativa, deberá estar coordinado por el Licenciado en Contaduría, éste es quien supervisará el trabajo, ya que este tiene la experiencia en el área de Auditoría y la naturaleza de su profesión y las ramas de especialización de esta. Dependiendo además de las normas de la profesión.

#### 5.4 CARACTERÍSTICAS

Sus principales características son:

- a) Redacción adecuada.
- b) Oportunidad de presentación.
- c) Selección adecuada del material.

#### a) REDACCION ADECUADA

Consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordena--

dos con anterioridad.

Hay que tener en cuenta que la capacidad profesional del Auditor va a ser apreciada con el resultado de su actividad; representada por el informe que entregará.

Hay que dar especial atención a la estructura de párrafos y frases y a la unidad correcta; deberá tener cuidado de que lo escrito o lo dicho sea fácilmente comprensible.

Su informe deberá estar concebido en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona gramatical (elaborar, informa, registra, firma).

La Auditoría Administrativa requiere de una investigación, un análisis y una evaluación muy laboriosa, por lo que un buen informe debe ser realizado con:

1) EXACTITUD

Se refiere tanto al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.

2) ORIGINALIDAD

Se refiere a que el Auditor al elaborar su informe construirá frases de un modo o idea original.

3) CONCISIÓN

Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. La concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posible, siempre y cuando sea completa.

4) CLARIDAD

Implica que cualquier aseveración puede ser comprendida y que no será mal interpretada. No debe olvidarse que en la planeación del informe debe decidirse acerca de ¿Quién lo va a leer?

b) OPORTUNIDAD DE PRESENTACION

El informe debe presentarse "oportunamente" para que la decisión pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejores decisiones.

c) SELECCION ADECUADA DEL MATERIAL

Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción, o sea: La necesidad de los

directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más - bien que en los resultados donde se obtuvo lo planeado.

Por lo que deducimos que el informe de Auditoría no va a consistir en una narración de las operaciones de la Empresa autorizada.

## 5.5 ESTRUCTURA

Los informes están divididos en determinado número de partes; tales como : Sección Inicial, el estudio y las conclusiones.

Sin embargo, el número de partes depende de su dimensión y de complejidad.

Consideramos tres grupos:

- a) Material Preliminar
- b) Informe
- c) Material complementario

### a) MATERIAL PRELIMINAR

- Portada
- Carta de Presentación
- Prefacio
- Sumario

### b) INFORME

- 1) Propósito: Facilitar el proceso de comunicación entre el Auditor y el lector interesado en este.
- 2) Periodo; Es la duración de la investigación a realizar.
- 3) Alcance: Es la profundidad de la investigación y las áreas - que debe examinar y evaluar..  
Dándole prioridad a lo solicitado por la Dirección de la entidad.
- 4) Método: Es la técnica a utilizar para la obtención de la información.
- 5) Resumen de hallazgos: Estos se compone de los hallazgos más importantes encontrados en la revisión.  
Esto con el fin de dar prioridad a los problemas de mayor relevancia.

- 6) Hallazgos y Sugerencias: Se integran todos los hallazgos determinados en el transcurso de la revisión, así como las sugerencias encaminadas a mejorar el proceso administrativo de la entidad.

Se dan a conocer:

- DEFICIENCIAS

La causa de las deficiencias encontradas que repercutan en la operación, procedimientos, políticas, etc.

- EFFECTO

Se darán a conocer las consecuencias que ocasionan esta deficiencia.

- SUGERENCIA

Se dan recomendaciones de la manera de solucionar las deficiencias.

- BENEFICIO

Se menciona la utilidad de solucionar las deficiencias encontradas.

- 7) Anexos: Se mencionan y anexas todos los documentos que el Auditor tomó como base para dar a conocer las deficiencias, las cuales servirán para dar mayor claridad y ampliar la información que presente.

## 5.6 PRESENTACION DEL INFORME

El informe debe de comentarse con la Administración y con todos los involucrados, para que esto permita corroborar las ineficiencias determinadas por el Auditor.

Teniendo como ventajas:

- Para que las sugerencias queden claramente entendidas.
- Para que los involucrados comenten las sugerencias y conceptos importantes que fueron excluidas y también que éstos están de acuerdo con los cambios.

Una vez comentado, se llevarán al cabo las modificaciones pertinentes y emitir el informe definitivo. Lo cual quedará ya por llevar a cabo el trabajo del Auditor, quedando bajo responsabilidad del Administrador.

## 5.7 CONTROL O SEGUIMIENTO

Comprobar y poner en ejecución el método propuesto:

- a) Determinar prueba a realizar
- b) Cambio organización y operacional
- c) Distribución
- d) Diez normas para la implantación.
  - 1) Tener todo listo antes de emesar
  - 2) Mantener el programa de implantación
  - 3) Evitar precipitaciones y decisiones urgentes
  - 4) Anticipar y eliminar las crisis
  - 5) No perder la confianza ni el entusiasmo.
  - 6) Mantener informados a afectados o relacionados con el plan.
  - 7) Prevenir discenciones entre el personal durante la - implantación.
  - 8) Evitar cargas de trabajo, tiempo extra.
  - 9) Evitar interrupción de la corriente de datos y los ser vicios durante las labores de implantación.
  - 10) No sacrificar la buena ejecución por la mayor brevedad.

### OBSERVAR LA MARCHA DEL METODO Y EVALUARLO

- I Examinar la implantación
- II Determinar las mejoras que se le puedan hacer
- III Perfeccionar las áreas problema
- IV Investigar la reacción del personal y la Dirección
- V Revaluar lo logrado para la consecución de los objetivos y costos.



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

La Auditoría Administrativa es una técnica necesaria para la revisión constante del sistema operativo y control de las Empresas.

Tomando en cuenta los objetivos de la misma de determinar deficiencias e irregularidades al través del análisis de los objetivos, planes, políticas, procedimientos, etc., - proponiendo alternativas de solución y promoviendo la eficiencia de operación, la Auditoría se debe de considerar como un apoyo para la administración, siendo necesaria para seguir adelante en la época en que vivimos.

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

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" *William P. Leonard*  
*Editorial Diana*
- " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" *Vlctor M. Rubio Ragazzoni*  
*L.A. Jorge Hernández Fuentes*  
*Editorial P.A.C.*
- "SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" *Joaquín Rodríguez Valencia*  
*Editorial Trillas.*
- "DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" *Salvador Cervantes Abreu*  
*Editorial Ecasa.*
- "NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA" *Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.*
- "CURSO DE AUDITORIA INTERNA INTEGRAL" *Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.*
- "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" *Agustín Reyes Ponce*  
*Editorial Limusa*
- "AUDITORIA DE OPERACIONES" *Ubieta López, Salvador y Castillo.*  
*Editorial IEESA.*
- "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" *Fernando Arias Galicia*  
*Editorial Trillas.*
- "CODIGO DE ETICA PROFESIONAL" *Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.*
- "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA" *Gitman. Lawrence, J. Harper*  
*Row Latinoamericana.*
- " EL PROCESO ADMINISTRATIVO" *Fernández Arena*  
*Editorial Herrero Hermanos*  
*Sucesores, S.A.*