

2
24
307-103



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Incorporada a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO FACTOR
DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
JAIME CESAR CHAVEZ BARRIOS

Director de Seminario: Alfonso J. López Hernández

TEJIS CON
FALSA FE CR:GEN



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

INTRODUCCION	1
CAPITULO I <u>AUDITORIA</u>	
I.1 GENERALIDADES	4
I.2 CONCEPTOS	6
I.3 NORMAS	8
I.4 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	14
I.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA	22
CAPITULO II <u>CONTROL INTERNO</u>	
II.1 GENERALIDADES	31
II.2 DEFINICION	33
II.3 OBJETIVOS	35
II.4 ALCANCE	40
II.5 ELEMENTOS	41
II.6 METODOS DE ESTUDIO	48
II.7 EVALUACION	53
CAPITULO III <u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>	
III.1 ANTECEDENTES	56
III.2 CONCEPTOS	58
III.3 FINALIDAD	60

III.4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	62
III.5	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS	

CAPITULO IV INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

IV.1	DEFINICION	71
IV.2	FINALIDAD Y RESPONSABILIDAD	73
IV.3	SU IMPORTANCIA	74
IV.4	TIPOS Y FORMAS DE INFORMES	76
IV.5	CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS	82
IV.6	A QUIENES LES INTERESA EL INFORME	86
IV.7	RELEVANCIA DEL INFORME DE LA TOMA DE DECISIONES	87

CAPITULO V CASO PRACTICO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFIA	120

INTRODUCCION

El creciente desarrollo de la empresa moderna en la actualidad ha originado la creación de un nuevo tipo de revisión más profunda y más completa de los comercios, negocios o industrias, cuya complejidad hace insuficiente el examen que hasta hace poco tiempo se había venido realizando.

Debido a las fallas de índole administrativa que por lo general se presentan en las empresas fue indispensable crear técnicas que permitieran conocerlas y corregirlas. La Auditoría Administrativa proporciona las herramientas necesarias para lograr un óptimo desarrollo de la empresa, derivándose de ahí su importancia. Esto ha motivado que se amplíe aún más el campo de acción del Contador Público.

El Control Interno en una empresa o negocio se puede caracterizar como el sistema nervioso que impulsa eficientemente al conjunto de políticas de operación, promoviendo así el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones.

Por consiguiente la Auditoría Administrativa representa un factor importante para el mantenimiento de dicho control, valiéndose de medios muy eficaces, que son las herramientas y análisis y así detectar los problemas de las empresas.

En conclusión el propósito de este trabajo es hacer resaltar la importancia de la Auditoría Administrativa como factor de Control Interno en las empresas, ya que el fin principal en cualquier empresa de cualquier magnitud, es asistir a todos los miembros de la gerencia ayudándolos efectivamente en el control de las áreas de su responsabilidad, presentándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relativos a las actividades y operaciones realizadas.

C A P I T U L O I

AUDITORIA

- I.1 GENERALIDADES
- I.2 CONCEPTOS
- I.3 NORMAS
- I.4 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
- I.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

LA AUDITORIA

I.1 GENERALIDADES

La auditoría es una disciplina basada en la lógica ya que está dedicada al establecimiento de hechos. Tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo en la actualidad responde a una demanda de mayor información que no se puede encontrar sólo en los estados financieros.

La necesidad del examen de estados financieros es indiscutible; el administrador y el inversionista necesitan, como un elemento importante para tomar decisiones primero; conocer la situación financiera de la empresa que administran o en la que desean invertir y, segundo; tener la certeza de que tal situación financiera corresponde a la realidad que vive el negocio.

Las decisiones de un director o un inversionista son producto de varios elementos (experiencia, tendencias del mercado, recursos disponibles, capacidad instalada, etc.) uno de ellos, fundamental es la empresa que stañe a sus decisiones, y resulta obvio que cuando tal información contenga errores de consideración, éstos habrán de afectar directamente los resultados finales de una decisión tomada.

El principal objetivo de la auditoría es lograr la mayor seguridad y eficiencia posibles en el área revisada, por lo tanto, el ejercicio de esta actividad debe ser desempeñada por personal capacitado tanto profesional como técnicamente.

Otro de sus objetivos es asegurar la confiabilidad de los estados financieros, mediante el examen sistemático de los libros de contabilidad, pólizas y otros registros, para aclarar y comprobar los hechos referentes a las operaciones efectuadas y los resultados de las mismas.

En la actualidad la necesidad de practicar una auditoría es indiscutible, puesto que interesa a distintos grupos de personas relacionadas con la empresa tales como:

- 1 - Propietarios y economistas: Porque ratifican la confiabilidad de las cifras sobre las que apoyan sus decisiones y juzgarán, la productividad y solidez financiera del negocio.
- 2 - Inversionistas (futuros accionistas y acreedores): Porque de esta manera pueden concluir, con mayor confianza su inversión y así obtener, la estabilidad económica que garantice su inversión.
- 3 - El Gobierno Federal: Porque avala la buena fé del causante en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, y el Gobierno puede confiar en que percibe la parte que legalmente le corresponde.

I.2 CONCEPTOS

La función de la auditoría ha sido conceptualizada desde diferentes ángulos, atendiendo a sus características y particularidades. De estos múltiples conceptos se mencionan los siguientes:

El fundador de la cátedra en México, Don Fernando Díez Barroso dice "la auditoría es la ciencia del análisis, comprobación, y estimación de las cuentas".

Por otra parte Luis Ruiz de Velazco en su obra "Auditoría Práctica", la define como "la comprobación y fiscalización de las transacciones consignadas en los registros de una empresa, con el fin de emitir su opinión imparcial acerca de la veracidad de los Estados Financieros".

Andrés Montero la define como, "la revisión metódica y ordenada de una contabilidad mediante la comprobación de hechos que pueden tener una relación con el examen de las cuentas para determinar su exactitud".

Para Arthur W. Holmes es "La comprobación científica y sistemática de los libros, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera y certificar los estados e informes que se rindan".

Sin embargo, Montgomery, en su obra "Teoría y Práctica de Auditoría", la define como "el examen sistemático de los libros de contabilidad de un negocio, con el objeto de aclarar y comprobar los hechos referentes a las operaciones efectuadas y los resultados de las mismas".

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. es "el examen de los libros de contabilidad, pólizas y otros registros de un organismo público, de instituciones, corporaciones, empresas o personas establecidas en cualquier capacidad fiduciaria con el propósito de determinar la exactitud o inexactitud de los resultados y de poder expresar la opinión sobre los estados financieros".

Con base a los conceptos antes mencionados podemos concluir que Auditoría es:

La revisión y comprobación de los libros, registros y documentos de una entidad económica; con el fin de emitir una opinión profesional acerca de la razonabilidad de los mismos.

I.3 NORMAS

Como profesionales responsables y organizados, los contadores mexicanos se han constituido en agrupaciones desde hace ya muchos años, con el principal objetivo de convenir reglas de aceptación general en el ejercicio de la actividad profesional.

Aunque nuestra profesión en su ejercicio no observa reglas de carácter natural, la experiencia y el desarrollo de los negocios han demostrado que determinadas prácticas en la revisión que realiza un auditor son obligadas por sanas y porque su cumplimiento permite un mínimo aceptable de seguridad, en el sentido de que los estados financieros tomados en conjunto, presentan razonablemente la situación financiera de la empresa auditada y el resultado de sus operaciones en ese mismo período.

A partir de su constitución en 1955, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha orientado sus actividades permanentes hacia el alcance de dos metas principales:

- 1 - Determinar las normas generales que el Contador Público deberá observar en su trabajo de auditoría, función que le es privativa, a fin de dotarlo del más alto sentido de responsabilidad y respaldo con investigaciones sistemáticas y bien documentadas, en las cuales pueda apoyar sólidamente su opinión.

- 2 - Hacer las recomendaciones de índole práctica, que sean necesarios para complementar el contenido normativo de sus postulados y declaraciones generales.

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de la auditoría y de sus características específicas.

Las normas de auditoría tienen como propósito difundir un entendimiento sobre el papel y las responsabilidades de la auditoría a todos los niveles gerenciales, consejo de administración, entidades públicas y organizaciones profesionales relacionadas.

La existencia de las normas de auditoría reconoce como fuentes, los siguientes hechos:

- Que la auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.
- Que la auditoría tiene características y finalidades propias que le son conaturales.

**NORMAS
DE
AUDITORIA**

**NORMAS
PERSONALES**

Entrenamiento técnico y
capacidad profesional

Cuidado y diligencia
profesional

Independencia mental

**NORMAS DE
EJECUCION
DEL TRABAJO**

Planeación y supervisión

Estudio y evaluación del
control interno

Obtención de evidencia
suficiente y competente

**NORMAS DE
INFORMACION
Y DICTAMEN**

Aclaración de la relación
con estados o información
y expresión de opinión

Bases de opinión sobre
estados financieros

NORMAS PERSONALES:

Son las que se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para asumir un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas al asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante todo el desarrollo de toda su actividad profesional.

- 1 - Entrenamiento técnico y capacidad profesional: El entrenamiento técnico básico se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos. La capacidad profesional se adquiere teniendo como base el entrenamiento técnico, es decir, los conocimientos teóricos aplicados a la actividad de auditoría (la teoría y la práctica).
- 2 - Cuidado y diligencia profesional: Es necesario que el auditor en el desempeño de su trabajo ponga el cuidado, la atención y la diligencia que humanamente pueden esperarse de un profesional.
- 3 - Independencia mental: El auditor debe actuar como una especie de juez del trabajo realizado por las personas que elaboran los estados financieros. El juicio del auditor debe ser imparcial.

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

Son los lineamientos básicos, fundamentales para la ejecución del trabajo.

- 1 - Planeación y supervisión: Esta norma comprende cuales procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y la oportunidad en que van a ser utilizados y los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados de la auditoría. El auditor debe supervisar el trabajo de sus auxiliares.

- 2 - Estudio y evaluación del control interno: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

- 3 - Obtención de evidencia suficiente y competente: Se llama evidencia comprobatoria a los elementos de juicio o al material que comprende la autenticidad de los hechos, la aplicación de los criterios contables aplicados, etc.

NORMAS DE INFORMACION Y DICTAMEN

Son en las que el auditor se basa para emitir su informe o dictamen, en donde expresa el trabajo realizado y a las conclusiones a que ha llegado.

- 1 - Aclaración de la relación con los estados o información financiera y expresión de opinión: El auditor debe aclarar su relación con los estados financieros en los que se mencione su nombre, y en su caso el trabajo desarrollado, para fijar su respon-

sabilidad con dichos estados, su opinión sobre los mismos, y en su caso, las limitaciones importantes.

- 2 - Bases de opinión sobre estados financieros: El auditor debe declarar si los estados financieros sobre los que externa su opinión fueron preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, que dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes y que la información presentada en los mismos es adecuada y suficiente para su correcta interpretación.

I.4 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Según el Diccionario de la Real Academia Española; técnica es todo aquello perteneciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes, o bien; conjunto de procedimientos de un arte o ciencia; habilidad para usar esos procedimientos.

Según la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

ESTUDIO GENERAL

ANALISIS

INSPECCION

CONFIRMACION

INVESTIGACION

DECLARACION

CERTIFICACION

OBSERVACION

CALCULO

ESTUDIO GENERAL: Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, puede uno darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de las redacciones de los asientos anotados en la cuenta y estimando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados en ella. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

ANALISIS: Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados y pueden ser básicamente de dos clases a saber:

a) Análisis de saldo: Existen cuentas en las que los distintos movimientos en que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros; por ejemplo: en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas, en este caso el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto, que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta y que constituye el saldo final a analizar.

b) Análisis de movimientos: El análisis de las cuentas debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final por acumulación de partidas de la propia cuenta, las cuentas de resultados son un ejemplo de éstas.

INSPECCION: Es el examen físico de los bienes o documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

Esta técnica se basa principalmente en la observancia física de los documentos y activos que conforman el patrimonio de la empresa, ya que los saldos de activos en la contabilidad están representados por dichos bienes materiales, títulos de crédito y otros documentos que constituyen físicamente los datos registrados en la contabilidad.

CONFIRMACION: Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidades de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona que se le pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor la información solicitada y puede ser requerida de diferentes formas:

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación sólo si están inconformes, generalmente se utilizan para confirmar activos.

Positiva.- Se envían datos y se piden se contesten tanto si están conformes, como si no lo están, se utiliza este tipo de confirmación frecuentemente para el activo.

**Indirecta,
ciega o**

blanca.- No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utilizan para confirmar pasivos a instituciones de crédito.

INVESTIGACION: Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa. Generalmente se aplica al estudio del control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo: el auditor en gran parte puede formarse su opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores diversos mediante informaciones y comentarios que recopile de los jefes del departamento de crédito y cobranzas de la empresa.

DECLARACION: Es la formulación de las investigaciones cuando, por su importancia resulta conveniente que las afirmaciones recibidas deban quedar por escrito con la firma de los interesados.

Es conveniente hacer notar que aún cuando la declaración es una técnica necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas o tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

CERTIFICACION: Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

OBSERVACION: Es una manera de inspección, menos formal y se aplica generalmente a operaciones para verificar como se realizan en la práctica; por ejemplo: el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria de igual manera para el pago de las nóminas, que se llevó a cabo en forma satisfactoria.

CALCULO: Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones que se determinan fundamentalmente sobre cálculos matemáticos.

Hay partidas en la contabilidad que son resultados sobre cómputos realizados en bases predeterminadas, el auditor puede cerciorarse de la corrección aritmética y matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas; como ejemplo para su cálculo tenemos a los intereses pagados o cobrados, etc.

Después del análisis anterior podemos concluir que las Técnicas de Auditoría, son las herramientas que el auditor utiliza para obtener elementos de juicio suficientes para poder emitir su opinión.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El conjunto de técnicas y la combinación de las mismas en la práctica da origen a los denominados "Procedimientos de Auditoría".

Según la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros, sujetos a examen mediante los cuales se obtienen las bases para fundamentar una opinión.

Naturaleza de los Procedimientos de Auditoría

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios hacen imposible establecer métodos rígidos de pruebas para el examen de Estados Financieros, por esta razón el profesionista Auditor deberá aplicar su criterio profesional al decidir cual técnica o procedimiento de Auditoría, serán aplicables en cada caso en particular para obtener la certeza moral que fundamente una opinión objetiva de naturaleza profesional.

Extensión o alcance de los Procedimientos de Auditoría

El hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de

operaciones individuales, no es posible generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global por esa razón, cuando se llenan los requisitos de un universo de partidas y similitud entre ellas se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para resumir el resultado del examen de tal muestra, una opinión sobre la partida global; a este procedimiento se le conoce con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo es lo que se conoce como extensión o alcance de los Procedimientos de Auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la Planeación de la Auditoría.

Oportunidad de los Procedimientos de Auditoría

Es la época en que han de aplicarse los Procedimientos al estudio de partidas específicas, no es indispensable realizar o aplicar los Procedimientos de Auditoría relativos al examen de estados financieros, a la fecha que dichos estados se refieran. Algunos procedimientos generalmente son más útiles si se aplican, ya sea en una fecha anterior o posterior. Por ejemplo: la fecha en que se han de aplicar los procedimientos para el arqueo de los efectivos, la solicitud de confirmación de adeudos, así como la toma de inventario físico.

I.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

El desarrollo y la complejidad de las empresas ha traído como consecuencia, que los Contadores Públicos y otros profesionistas se hayan empeñado en buscar nuevas formas de revisión para aplicarlas en beneficio de las empresas, a fin de proporcionar una información más eficiente y oportuna. Atendiendo a lo anterior, la auditoría se ha clasificado de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de sus objetivos	FINANCIERA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL
Desde el punto de vista del profesional que la realiza	INTERNA EXTERNA
Desde el punto de vista de la periodicidad	PERIODICAS CONTINUAS ESPORADICAS
Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas selectivas	ESTADOS FINANCIEROS COMPLETA O DETALLADA
Desde el punto de vista de la finalidad	PARA EFECTOS FISCALES PARA EFECTOS FINANCIEROS
Desde el punto de vista de la situación que abarque la auditoría	ESPECIALES

Desde el punto de vista de sus objetivos:

- 1 - Auditoría Financiera: Dentro del amplio campo de actividades a que tiene acceso el Contador Público, se encuentra la relativa al examen de los estados financieros la cual realiza con carácter de profesional. A esta actividad se le conoce con el nombre de Auditoría Financiera, de la cual se mencionan a continuación algunos conceptos:

C.P. HENOC REGALDO HERNANDEZ:

"Auditoría Financiera es el examen técnico de los libros principales, auxiliares y documentación de una empresa, con el propósito de determinar la razonabilidad de los estados financieros sujetos a revisión".

C.P. ALEJANDRO PRIETO Y LUIS RUIZ DE VELAZCO:

"Auditoría Financiera constituye una comprobación a una fecha determinada, de las cuentas de activo, pasivo y capital contable de una empresa".

De los conceptos anteriores podemos concluir que:

La Auditoría Financiera consiste en una revisión crítica de los registros, cuentas, comprobantes y bienes de una empresa para verificar la razonable corrección de las cifras aritméticas y contables a fin de poder opinar si los estados financieros reflejan razonablemente la situación financiera de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2 - Auditoría Administrativa: Este tipo de auditoría se practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa; implica la revisión de los cuatro elementos del sistema administrativo: planeación, organización, ejecución y control.

Algunos conceptos de este tipo de auditoría son:

WILLIAM P. LEONARD:

"Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

ROBERTO MACIAS PINEDA:

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente; deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas, en términos de política pública corriente. La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, de las actividades de los empleados en el negocio".

De lo anterior podemos determinar de manera concreta que la Auditoría Administrativa es un examen constructivo de una organización

a fin de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades en cualquier de las áreas revisadas y evaluadas.

- 3 - Auditoría Operacional: Consiste en el servicio que presta el Contador Público al examinar las operaciones y actividades de una empresa, a fin de determinar si sus controles proporcionan el máximo de seguridad y eficiencia posibles. Algunos conceptos sobre este tipo de auditoría son:

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

"Es el servicio adicional que presta el Contador Público, en su carácter de auditor externo, cuando cordialmente con el examen de estados financieros examina ciertos aspectos operativos, con el propósito de lograr la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas".

C.P. FELIPE PEREZ CERVANTES:

"Es el examen de las áreas de operación de una empresa o institución, para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad; dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr esos objetivos y permite resaltar y cuantificar el efecto de ellos, con el propósito de mejorar".

En resumen, la auditoría operacional es la herramienta que ayuda a la gerencia en el logro de sus objetivos económicos al promover eficiencia y eficacia en las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Desde el punto de vista del profesional que la realiza

- 1 - Auditoría Interna: Es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma negociación o funcionarios de dicha empresa. La auditoría interna es una función consultiva. El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros contables y los procedimientos de operación, evalúa el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos, bien sea al Presidente o al Consejo de Directores. El rendir información deberá dar un particular énfasis a los efectos futuros de los planes y decisiones. El auditor interno no es independiente a la administración aún cuando la actitud mental del auditor interno de una compañía deberá ser la de independencia. Aún cuando la naturaleza del trabajo del auditor interno difiere en muchos sentidos del trabajo del auditor externo, en un sentido amplio los objetivos de un auditor interno y de un auditor externo son similares o sea el evaluar e informar acerca de los estados financieros y de la confiabilidad que se puede tener en los datos allí presentados, determinando además la exactitud e integridad de los registros.

- 2 - Auditoría Externa: Es aquella que es llevada a cabo por una persona independiente o firma de Contadores Públicos. El auditor independiente no es un empleado del cliente.

ya que la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa ni bajo cualquier otro concepto y a los que se les reconoce por su imparcialidad. Los objetivos inmediatos de la auditoría externa son:

- 1 - Juzgar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto.
- 2 - Rendir una opinión profesional (dictamen) respecto a la condición financiera y resultados de operación de la empresa auditada.

Desde el punto de vista de la periodicidad

- 1 - Auditorías Periódicas: Se aplican con relación al tiempo y período o sistema contable; es decir, sus revisiones son a una fecha determinada. Estas son muy usuales en las auditorías de estados financieros o en revisiones de contratos.
- 2 - Auditorías Continuas: Son aquellas que en forma sistemática se llevan a cabo, es decir, a medida en que se realizan las operaciones o bien a intervalos cortos o irregulares.
- 3 - Auditorías Esporádicas: No influyen en éstas el plazo o la continuidad, sino la necesidad de examinar en un momento dado.

Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas selectivas:

- 1 - Auditoría de Estados Financieros: Se refiere a la verificación, comprobación y estimación de las cuentas del estado de situación financiera y la de resultados. Se denomina así porque dentro del estado de situación financiera se encuentran las cuentas de resultados que están agrupadas en el renglón de resultados del ejercicio. También se incluye las cuentas de superávit, ésta se concreta a determinar si los saldos que figuran en dicho estado, son o no razonablemente correctos, tratan de determinar la corrección o incorrección de los saldos que figuran en los estados financieros mediante pruebas selectivas primordialmente.

- 2 - Auditoría Completa o Detallada: Es la revisión de todas las operaciones realizadas por la empresa, generalmente cuando carecen de un buen sistema de contabilidad, en esta auditoría se lleva a cabo la revisión de los movimientos y al mismo tiempo se determinan los saldos, casi no tiene aceptación en la práctica por su alto costo.

Desde el punto de vista de la finalidad

- 1 - Auditoría para efectos Fiscales: Consiste en una revisión crítica de los registros, cuentas, comprobantes y bienes de una empresa para verificar la razonable corrección de las cifras aritméticas y contables contenidas en

las declaraciones de los causantes, así como de los impuestos pagados corresponden a la realidad del negocio.

- 2 - Auditoría para efectos Financieros: Es la que se practica con el fin de enterar a los interesados (bancos acreedores y terceros) si la situación financiera y los resultados de la empresa reflejados por la contabilidad en los estados financieros son razonablemente correctos. El principal objetivo al realizar esta auditoría es el de obtener un punto de vista independiente sobre la situación financiera y las operaciones de una empresa, el cuál se plasma en el dictamen, que es la culminación de la auditoría.

Desde el punto de vista de la situación que abarque la auditoría:

- 1 - Auditorías Especiales: Es la revisión que se efectúa a una cuenta, un grupo de cuentas, un estado o cualquier otro elemento de la contabilidad, por ser la intervención para un fin específico de una parte independiente de la contabilidad. Por ejemplo: en una empresa determinada si se observa que las ventas han disminuido considerablemente, no habiendo ninguna justificación para ello; en ese momento es necesario practicar una auditoría especialmente a ese rubro, para detectar el origen del problema ya que podría estar desde una mala planeación de la producción, defectos en el producto, irresponsabilidad de los agentes vendedores, etc.

C A P I T U L O I I

CONTROL INTERNO

- II.1 GENERALIDADES
- II.2 DEFINICION
- II.3 OBJETIVOS
- II.4 ALCANCE
- II.5 ELEMENTOS
- II.6 METODOS DE ESTUDIO
- II.7 EVALUACION

CONTROL INTERNO

II.1 GENERALIDADES

Consideramos que el origen del control interno surge con la Revolución Industrial (1789), pues la invención de máquinas automáticas permitieron un desarrollo más acelerado en las empresas, imposibilitando su control por una sola persona, naciendo de esta manera la división de labores, con la finalidad de obtener un mayor dominio en las operaciones de los negocios.

En años recientes, el término de control interno ha venido reemplazando al de "verificación interna" el cual era de uso común entre Contadores y Empresarios hace más de un decenio.

La escasez de recursos, los problemas inflacionarios, el volumen y complejidad de las operaciones que realizan las empresas y el propósito de evitar desvíos o dispendios, han sido factores determinantes, para que en la actualidad se haya considerado la necesidad de fortalecer el control de las operaciones que se realicen a fin de coadyuvar al cabal cumplimiento de sus metas y objetivos.

El control interno, visto en su adecuado contexto está constituido por procedimientos y mecanismos que promueven el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones. El establecimiento,

mantenimiento y supervisión de un eficiente sistema de control en todas y cada una de las áreas que componen la organización.

El establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de control constituye, para los titulares y para los encargados de las diversas áreas, un apoyo fundamental para el mejor desempeño de sus responsabilidades.

El constante reconocimiento de la expansión e importancia que tiene el control interno puede ser atribuido a los siguientes factores:

- El alcance y la magnitud de las empresas ha llegado a un punto donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa. Para controlar eficazmente las operaciones la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis.
- La responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas prevenir y descubrir errores y fraudes, descansa principalmente, en la administración. El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para descargar apropiadamente esa responsabilidad.
- La protección que proporciona un sistema de control interno que funciona adecuadamente, en contra de las debilidades humanas, es de sin igual importancia, ya que permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos.

II.2 DEFINICION

Como consecuencia de los avances tecnológicos y administrativos, el control interno se ha definido de muy diversas maneras, sin embargo, para efectos de la auditoria ha conservado algunos elementos esenciales, los cuales se enuncian en las siguientes definiciones:

JOAQUIN GOMEZ NORFIN:

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura y proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita."

MANCERA HERMANOS:

"Control interno es el sistema que se establece dentro de una empresa para el despacho de asuntos, y de organizarse de tal manera que las cuentas, los trámites y la comprobación de las operaciones ligadas, con el objeto de que el trabajo de un empleado, se complementen con el de otros y que de esta suerte exista una verificación casi automática de las transacciones".

A.W. HOLMES

"Un sistema de comprobación interna, o automática es aquel que por medio del cual el trabajo de un empleado es verificado por

otro, pero uno labora independientemente y sin repetirse entre sí".

COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

"Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".

De las definiciones anteriores podemos establecer que:

El control interno es un sistema que nos ayuda a obtener información financiera segura, además distribuir las operaciones de los empleados para que ninguno pueda tener control absoluto sobre alguna operación importante y no pueda existir fraude.

II.3 OBJETIVOS

Los objetivos del control interno, conforme a las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos son:

OBJETIVOS BASICOS: Son los requisitos mínimos de control para que funcione eficientemente una entidad, éstos son:

- a) La protección de los activos de la empresa.
- b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

OBJETIVOS GENERALES: Aquellos que son aplicables a todos los sistemas y que sirven de base a su vez, para establecer o identificar los objetivos específicos de control interno por ciclos de transacciones, de los cuales hablaremos más adelante.

- a) Objetivos de autorización
- b) Objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones
- c) Objetivos de salvaguarda física
- d) Objetivos de verificación y evaluación

OBJETIVOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

a) La protección de los activos de la empresa

b) La obtención de información confiable y oportuna

c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio

d) La ejecución de las operaciones se adhiere a las políticas de la empresa

a) La protección de los activos de la empresa.

Una de las más claras finalidades de un eficiente sistema de control, es el de protección del patrimonio, por lo tanto una entidad que cuenta con adecuado sistema de dicho control, ofrece mayor protección a sus activos a fin de evitar sustracciones, siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia desfalcos.

b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo de la entidad, pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras, por lo que la misión del control interno constituye en este sentido, una garantía de que todas las transacciones se hayan captado fielmente y contabilizado en forma íntegra.

c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.

La evolución sistemática de cada una de las fases que interviene en el trámite de las transacciones y supervisión constante, permite acrecentar la eficiencia de las operaciones y procura que las reglas dictadas por la administración se cumplan.

d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políficas establecidas por la administración de la empresa.

Es importante que todas y cada una de las operaciones realizadas por la empresa se adhieran y cumplan fielmente a las políticas establecidas por la administración para poder lograr los resultados óptimos.

OBJETIVOS GENERALES

a) Objetivo de autorización

b) Objetivos de salvaguarda física

c) Objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones

d) Objetivos de verificación y evaluación

a) **Objetivos de autorización.**

Mediante estos objetivos se pretende lograr que todas las operaciones que realiza la empresa estén debidamente autorizadas por el nivel de autoridad que le corresponda, con el fin de que los directivos estén enterados de las operaciones que se lleven a cabo y juzguen su corrección.

b) **Objetivo de salvaguarda física.**

El fin de estos objetivos es la protección de los activos con que cuenta una empresa, lo cual se logra a través de la restricción del acceso a éste por personas que no tengan autorización de la dirección para ello.

c) **Objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones**

Son aquellos que persiguen totalidad, es decir que todas las operaciones que realiza una empresa queden registradas en su contabilidad, para permitir una adecuada preparación de estados financieros, con bases en principios de contabilidad generalmente aceptados.

d) **Objetivo de verificación y evaluación.**

Los saldos que presentan los estados financieros deben ser verificados a intervalos razonables a través de la comprobación física de aquellos activos que estén sujetos a custodia. Respecto a las diferencias encontradas deben de tomarse las medidas apropiadas.

II.4 ALCANCE

El alcance del control interno puede ser enfocado desde los siguientes puntos de vista: Dirección de la empresa y auditor.

Para la Dirección de la empresa: Las decisiones para cambiar los objetivos y políticas de un organismo son tomadas por ejecutivos a nivel dirección, después de haber puesto a estudio y consideración diversas alternativas interpretadas directamente de la información contable, de ahí nos damos cuenta de la importancia que existe al presentar una información basada en los datos que más se acerquen a la verdadera situación financiera.

Para el Auditor: El desarrollo de su trabajo requiere de un conocimiento general y preeliminar de las condiciones de control que tiene establecidas la empresa lo que le dará una perspectiva de los posibles obstáculos que podrá encontrarse y de los caminos que tendrá que seguir.

Por otro lado, la existencia de un buen control interno, permitirá al auditor reducir la extensión de sus pruebas de auditoría y minimizará el tiempo de realización de su trabajo.

II.5 ELEMENTOS

Los fines que se persiguen al implantar un buen sistema de control interno sólo se podrán llevar a cabo contando con los elementos siguientes:

- a) ORGANIZACION
- b) PROCEDIMIENTOS
- c) PERSONAL
- d) SUPERVISION

a) ORGANIZACION

Este se inicia en una entidad con estructura adecuada donde se establecen claras líneas de autoridad y responsabilidad a los departamentos de operación de custodia y de contabilidad, con la finalidad de que ninguna persona controle todas las fases de una transacción sin la intervención de otra persona que puedan proporcionar una comprobación cruzada.

Sin embargo para llevar a cabo un mejor plan de organización se requiere de ciertos puntos como son:

- 1 - Dirección: Que en ésta van a figurar los dirigentes responsables, quienes son los que constituyen los pilares de mando de cualquier empresa y que serán los indicados para llevar a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, ejecución y control.

- 2 - **Coordinación:** Esta se inicia desde el momento en que las necesidades y obligaciones de la empresa se adaptan a un todo homogéneo y armónico para que todos los esfuerzos realizados por el personal alcancen el objetivo deseado.

- 3 - **División de labores:** Es importante que en cualquier empresa para que obtenga mejores resultados o eficiencias en sus labores, asigne a cada empleado o departamento sus funciones a realizar, considerando el principio que dice, "todo trabajo realizado por una persona debe ser complementado con el de otra para lograr una mejor comprobación de las operaciones".

- 4 - **Asignación de responsabilidades:** Cuando se tiene una adecuada división funcional de las actividades de una empresa, el siguiente paso es establecer las responsabilidades dentro de los departamentos, que a la vez debe quedar claramente escrito y definido en un organigrama, que sea accesible a todos los interesados.

b) **PROCEDIMIENTOS**

La existencia de control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización:

- 1 - Planeación y sistematización: En toda organización deben existir instructivos o manuales de procedimientos donde se especifique las funciones de dirección y coordinación, la división de labores y fijación de responsabilidades, con el objeto de que el personal cumpla con las políticas establecidas.

- 2 - Registros y formas: Toda empresa para un mejor control de sus operaciones debe diseñar sus formatos de una forma sencilla y práctica pero que cumplan con los objetivos de la administración.

- 3 - Informe: Desde el punto de vista de la vigilancia de las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlo, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y con autoridad para corregir deficiencias.

c) PERSONAL

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo. A continuación mencionaremos algunos atributos:

- 1 - Entrenamiento: Una vez seleccionado el personal se procederá a entrenarlo de acuerdo al cargo que ocupará, para que conozca sus funciones, y se le pondrá en conocimiento de los procedimientos y políticas implantadas en la entidad económica.

- 2 - Eficiencia: La empresa ante todo debe saber motivar a su personal por medio de incentivos, para poder obtener una mayor eficiencia en las labores.

- 3 - Moralidad y disciplina: Es conveniente que toda empresa de a sus empleados una fianza para mayor seguridad en la responsabilidad que adquieran de acuerdo al trabajo a de sempeñar, asimismo todo trabajador debe acatarse a las disposiciones que le son asignadas dentro de ellos el co rrecto comportamiento y la debida puntualidad en sus labores.

d) SUPERVISION

La responsabilidad de vigilar que los procedimientos de control interno establecidos se cumplan con la precisión y corrección necesarias corresponde a la administración; esta supervisión puede ser llevada a cabo por:

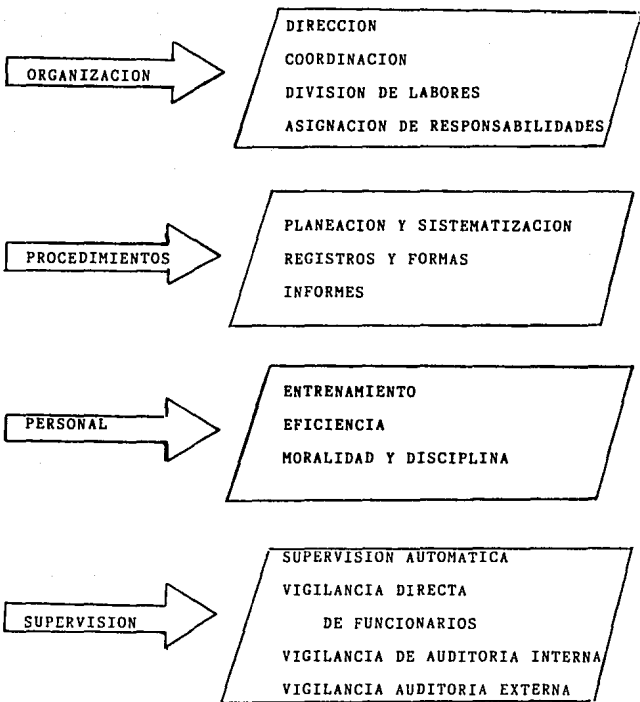
- 1 - Supervisión automática: Esta se funda en el principio de que una operación no debe ser manejada desde su origen hasta su registro por una sola persona, sino que deben intervenir varias sin que repitan el mismo trabajo,

es decir debe hacerse en tal forma que el empleado complemente la labor de otros sin que haya duplicidad.

- 2 - Vigilancia directa de los funcionarios: Esta es llevada a cabo por parte de los jefes encargados de la ejecución de las labores a sus subordinados directos y éstos a otros elementos de escalón inmediato inferior y así sucesivamente.
- 3 - Vigilancia por medio del departamento de auditoría interna: Dada la responsabilidad de los directores de las empresas y falta de tiempo para vigilar el control interno se ha delegado dicha responsabilidad al departamento de auditoría interna quien será el que se encargue de vigilar y evaluar la correcta aplicación del control interno rindiendo informes a la gerencia conteniendo sugerencias de corrección.
- 4 - Vigilar el control interno por medio del Contador Público independiente: Aunque el departamento de auditoría interna es indispensable en las organizaciones, la intervención de Contadores Públicos independientes, es importante porque éstos pueden dar un punto de vista sumamente objetivo ya que no están sujetos a la dependencia, tienen más experiencia porque han observado diferentes problemas en las empresas y aplican mejor las técnicas de evaluación del sistema de control interno.

En conclusión podemos decir que los elementos de control interno nos sirven para:

- 1 - Proporcionar una separación adecuada de las responsabilidades funcionales.
- 2 - Llevar a cabo un control razonable en la contabilización de las partidas de activo, pasivo, ingresos y gastos.
- 3 - Las prácticas correctas que deben seguir, en la ejecución de sus obligaciones y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.



II.6 METODOS DE ESTUDIO

Para examinar el control interno, se pueden aplicar cualquiera de los tres métodos siguientes:

- 1 - METODO DESCRIPTIVO
- 2 - METODO GRAFICO
- 3 - METODO DE CUESTIONARIO

1 - Método descriptivo: En este método se detallan ampliamente, por escrito, las actividades contables y administrativas en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que la manejan, las personas que custodian bienes cuánto perciben por sueldo, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público.

Ventajas:

- a) Al realizar el estudio de cada operación, se hace un detalle con lo que se llega a un conocimiento mejor de la compañía.
- b) Mediante este procedimiento, se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que dedica al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

El Contador Público, aún con la experiencia adquirida, puede olvidar los procedimientos generales de control interno, que son convenientes, y por lo tanto omitir detalles y pasar inadvertidas situaciones anormales que, por su importancia pudieran originar un grave perjuicio para su cliente.

En conclusión, este método es muy práctico para negocios pequeños.

2 - Método gráfico: Consiste en obtener la información deseada a través de la formulación de esquemas o gráficas del sistema de organización adoptado por la empresa y de los procedimientos administrativos en vigor en conexión con la contabilidad.

Este método puede ser a base de gráficas o dinámicas, según se pretenda hacer destacar una organización inmóvil o la tramitación de un documento que tenga diferentes trámites en los departamentos de la empresa.

Con el objeto de tener un panorama más completo de la estructura orgánica es conveniente el uso de cartas o gráficas de organización, que muestran en forma más clara la disposición general de la organización.

Las cartas de organización son cuadros sintetizados que indican los aspectos importantes de una estructura, incluyendo las principales funciones y sus relaciones; además permiten ver claramente el

lugar que ocupa una persona dentro de la organización de la empresa, así como la autoridad que le corresponde.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- a) Cartas maestras: Presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.
- b) Cartas suplementarias: Muestran la estructura de cada departamento en forma más detallada.

Cuando se emplea este método de estudio del control interno es conveniente buscar una combinación de las cartas de organización con los manuales de organización, ya que ambos se complementan.

Este método tiene la ventaja de que proporciona una rápida visualización.

3 - Método de cuestionario: Este método consiste en obtener a base de preguntas encaminadas a determinar puntos de la organización de la empresa, la forma en que se viene manejando u operando dicho aspecto.

Generalmente se entrega un formulario a cada empleado para que sea él quien conteste las preguntas impresas.

Posteriormente el Contador Público seleccionará alguno de ellos para comprobar que efectivamente se cumplan conforme a la expli-

cación dada por el empleado sujeto a investigación.

Ventajas:

- a) Representa un ahorro de tiempo: Cuando el cuestionario es contestado en combinación con el Contador de la empresa, representa un ahorro de tiempo para las auditorías posteriores, ya que no se tiene que reconstruir un programa de control interno en cada auditoría sino que sólo se requiere actualizarlo, sin descuidar su vigilancia.

- b) Por su gran amplitud, cubre con las preguntas diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir algún procedimiento que se alteró o discontinuó.

Desventajas:

- a) El estudio de los cuestionarios ya resueltos resulta difícil ya que por su extensión, es laborioso.

- b) Muchas de las respuestas resultan intrascendentes, sino existe una idea completa del porqué de las respuestas.

De los diferentes métodos de estudio podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- 1 - El tipo descriptivo resulta de más fácil y rápida elaboración.

2 - Los tipos gráficos requieren que el auditor tenga cierta habilidad como dibujante; además como es obvio, es mayor el tiempo que se les dedica; por el contrario tienen la gran ventaja que son un magnífico medio para evaluar los mecanismos de control en cada unidad de trabajo, puesto que en su respectiva columna o renglón se ven de manera objetiva todas las actividades en que incurren.

3 - El tipo de cuestionario es más laborioso en cuanto a su formulación y aplicación; sin embargo muestra en forma más análitica las actividades desarrolladas por la empresa.

II.7 EVALUACION

La evaluación del control interno es la etapa medular del trabajo de auditoría, ya que con base en la misma se diseñará el programa de trabajo relativo, por lo que esta etapa deberá ser efectuada por la persona más experimentada del equipo de auditoría.

La evaluación del control interno se logra mediante:

- 1 - La identificación específica de aquellos objetivos de control del ciclo que se logra satisfactoriamente y de aquellas técnicas de control en las que el auditor puede aparentemente confiar, al fijar el alcance de las pruebas sustantivas.
- 2 - La identificación específica de los objetivos de control del ciclo que no se logran o se logran parcialmente, describiendo los riesgos de logro incompleto o nulo.

Realmente la evaluación del control interno es primordialmente la impresión mental que provocan cada una de las diversas actividades del negocio.

Sin embargo se reconoce que el examen del control interno es indispensable como:

- Evidencia de que el auditor cumplió la norma de auditoría que los obliga al examen del control interno.
- Justificación del porqué dió diferentes extensiones a sus pruebas de auditoría, eligió determinados procedimientos y la oportunidad de que fueron aplicados.

En caso de una acusación en contra del auditor, la circunstancia escrita del examen del control interno, será una prueba muy importante a su favor.

En sí la evaluación del control interno es la que determina el alcance, oportunidad y extensión de las pruebas de auditoría.

En conclusión, la importancia del control interno en la auditoría radica en que nos da mayor confiabilidad cuando se encuentra aplicado en toda la empresa. Si en ésta no existen normas y procedimientos de control interno, se hace imposible ejecutar o efectuar una auditoría.

En este caso, se requeriría de una reorganización dentro del área que se vaya a auditar o bien, en la empresa; se puede decir que el auditor puede expedir hasta una abstención de opinión, e incluso su gerir la reorganización.

C A P I T U L O I I I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- III.1 ANTECEDENTES
- III.2 CONCEPTOS
- III.3 FINALIDAD
- III.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- III.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

III.1 ANTECEDENTES

La Auditoría Administrativa surge como consecuencia del avance tecnológico en las empresas. Originando ésto que la economía tenga una manifestación más compleja en su aspecto general.

Al término de la Segunda Guerra Mundial se apreciaron grandes cambios en las empresas: Crecimiento, diversificación, competencia, originando ésto pérdida de control y funcionalidad en las estructuras orgánicas.

"En realidad la Auditoría Administrativa empieza a tener aplicación práctica y consenso público alrededor de la década de los 50, donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres profundizan en el pensamiento técnico y científico, y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias".

En México, un antecedente sobre la Auditoría Administrativa lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial" (guía para estudios de economía industrial) elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, en 1959.

Otras opiniones acerca del surgimiento de la Auditoría Administrativa, nos mencionan que nació en el momento en que sintió la necesidad, por parte de los ejecutivos de la empresa, de tener adicionalmente a los controles, contable y financiero uno que le permita valorar la eficiencia de su negocio, lograr al máximo el perfeccionamiento de las técnicas y conseguir con ésto mayor posibilidad de triunfo al competir en el mercado.

Algunas otras denominaciones de Auditoría Administrativa son las siguientes:

Auditoría Operativa
Diagnóstico de la Empresa
Auditoría Gerencial
Análisis Administrativo
Análisis Factorial
Análisis de Funciones

III.2 CONCEPTOS

A continuación presentamos algunas definiciones de varios autores sobre Auditoría Administrativa:

WILLIAM P. LEONARD

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

ROBERTO MACIAS PINEDA

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que ha logrado con respecto a las políticas y programas".

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

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

J. FERNANDEZ ARENA

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerár-

quicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".

ANAYA SANCHEZ

"Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa, en donde se darán las recomendaciones que lo ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio que tenga el auditor.

J. RODRIGUEZ VALENCIA

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

Una vez examinadas las definiciones anteriores, podemos establecer que la Auditoría Administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

Así concluimos que la Auditoría Administrativa es el examen de la estructura organizacional de una empresa o de las partes que integran con el fin de determinar el grado de eficiencia.

III.3 FINALIDAD

Es conocido por todos que una buena y eficaz forma de hacer las cosas es el punto de partida para lograr los objetivos deseados y como consecuencia contar con una organización sana; sin embargo, ésto no siempre es posible ya que existen ciertos factores que impiden lograrlo, incluso en algunos casos no sólo interrumpen el buen funcionamiento de un negocio sino que en ocasiones originan la quiebra de éste. Algunos de estos factores pueden ser los que a continuación se señalan.

- La crisis económica
- Desastres por causas naturales
- Fraudes
- Mala planeación financiera y fiscal

Se podrían seguir enunciando un sin fin de factores pero indudablemente la causa principal que origina el fracaso en un negocio es el no saber administrarlo, en otras palabras, los errores en que incurre la dirección de una empresa en su afán de administrar, nos llevan a una inadecuada toma de decisiones que como consecuencia originan estragos de importancia en la estructura orgánica y financiera de la misma, los cuales poco a poco la van consumiendo hasta que ya no puede sobrevivir. Es importante mencionar que la conducción inadecuada de los recursos con que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos, es ejercida por el elemento humano ya sea por su incompetencia o por falta de experiencia.

Es en este momento donde la Auditoría Administrativa ejerce su función, al analizar la actuación del elemento humano dentro de una organización, en cuanto al desempeño de sus funciones y su adhesión a las políticas y objetivos establecidos. Por lo tanto los objetivos esenciales que se persiguen al desarrollar una Auditoría Administrativa serán los siguientes:

- Apreciar la organización, los sistemas y procedimientos de operación, y los resultados administrativos con miras a mejorarlos.

- Precisar "en donde está y adonde va" la empresa con la administración actual, para determinar si es necesario revisarla y mejorarla.

- Buscar el dar sugerencias para que la empresa se enfrente con éxito a los problemas.

III.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Todo hombre de negocios, siempre ha perseguido un fin común, el obtener el máximo de utilidades reduciendo sus costos de operación, incrementando sus ventas, mejorando productos, etc., hasta lograr el objetivo fijado.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para conocer lo que una empresa ha logrado a través del tiempo, suministra la oportunidad para el examen de todas sus partes, áreas fundamentales o funciones específicas, de actividades y las relaciones existentes entre los empleados y la empresa.

De las ventajas que reporta la Auditoría Administrativa, podríamos entre otras, señalar las siguientes:

- 1 - Eliminar pérdidas y deficiencias
- 2 - Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa
- 3 - Desarrollar al personal que labora en la empresa
- 4 - Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- 5 - Mejorar el control administrativo

Entre las desventajas que se desprenden de la realización de la Auditoría Administrativa, entre otras pueden ser:

- 1 - El alto costo de la auditoría
- 2 - El seleccionar al profesional o profesionales adecuados y capacitados

- 3 - Problemas de resistencia, tanto de los empleados como de algunos ejecutivos
- 4 - Problemas de fricción entre el personal de la empresa y el personal contratado para llevar a cabo el trabajo.
- 5 - Problemas como "Demasiado" y "Demasiado pronto" (estos problemas se refieren a que la mayoría de las empresas, siempre existen personas que esperan de otras, que les sea entregado el trabajo encomendado).

III.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS

La Auditoría Administrativa es importante en las empresas, ya que por medio de la cual se logran grandes beneficios en favor de la misma y de quienes trabajan en ella, ésto se verá en la mayor productividad, mejor relación interdepartamental, más eficientes sus sistemas de comunicación, etc., su trabajo en general será mejor reconocido y se estará más de acuerdo en lo que debe ser la relación empresa-empleado.

La Auditoría Administrativa permite verificar la capacidad de la administración en todos los niveles de la empresa. Detecta los puntos que pueden convertirse en un peligro potencial, reducción de costos, eliminar desperdicios y evaluar la eficacia de los controles en todas las áreas.

En los métodos administrativos existen conceptos importantes que necesitan un constante análisis y evaluación, éstos son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Política y prácticas
- Métodos de control
- Práctica de operación
- Recursos humanos
- Recursos materiales

Planes y objetivos

Es necesario evaluar los planes y objetivos generales, en algunos casos la alta dirección de una empresa no se ha percatado bien de hasta dónde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos.

Los planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, maquinaria o mejoramiento de las instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patrón de organización, selección y cambios importantes en la línea de productos o servicios y una proporción satisfactoria entre volumen y utilidades.

Estructura orgánica

Si no cuenta con un buen plan de organización, la administración no puede funcionar como debe de ser, será siempre mediocre. Se necesita hacer una constante revisión de la estructura orgánica para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la empresa.

Generalmente las deficiencias en la estructura orgánica son similares en muchas empresas y las más comunes son: Problemas o fricciones entre el personal directivo de la empresa, la gerencia está sobre cargada de problemas que no resuelve, motivación deficiente al per

sonal, las funciones no se coordinan ni se controlan, la falta de delimitamiento en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad, y por último, la estructura orgánica no está proyectada para satisfacer las necesidades propias de la empresa.

Políticas y prácticas

Estas definen las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y encaminadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

La deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas, puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia. En muchos casos, esta última no cuida de conceder el tiempo necesario y amplio para determinar y mantener las políticas de la empresa.

Hay ejecutivos que menosprecian el hecho de una política definida, precisa, puesta por escrito y repartida entre todos los afectados, evitará malos entendimientos, desperdicios, fricciones y trabajo perdido. Por otra parte, bajo ninguna circunstancia se considerará intocables a las políticas, pues habrá que modificarlas siempre que sea necesario, para acomodarse a nuevas circunstancias que signifiquen un beneficio para la empresa.

Métodos de control

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

Cualquier método de control dentro de la empresa, comprende una comparación del desempeño deseado, contra el desempeño real, sean estos objetivos, reglamentos, etc.

La función de la Auditoría Administrativa, es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control. La observación estrecha puede revelar una falta de control o un control no estricto que traiga consigo varios problemas que pueden ser resultados de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, en el caso de que no se encuentre problema alguno en la revisión hecha se tendrá una satisfacción y seguridad de la correcta eficacia de los métodos de control.

Práctica de operación

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, para conseguir los mejores resultados. No hay que olvidar que pueden existir cambios en la economía del país y que afectan los resultados de operación de la empresa. Las causas de cualquier problema deben ser localizadas y así aplicar las medidas correctivas que se crean pertinentes.

Recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones.

El auditor en la mayoría de los casos, proporciona ayuda a la dirección para una mejor solución a los problemas del personal los cuales por lo regular, se deben a políticas equivocadas u obsoletas, establecidas en las empresas tales como deficiente supervisión, falta de incentivos, documentos inadecuados, programas de adiestramiento inoperantes, etc., siendo la mejor forma de solucionarlos, realizar una encuesta de personal para corregir deficiencias existentes.

Es de vital importancia que las políticas y procedimientos del personal, se hagan por escrito, con el objeto de que los servicios que dichas políticas establecen, sean entendidos por el personal y esté consciente de los incentivos, creándoles así, una alta moral la cual es primordial en la ejecución de las labores que le son encomendadas. El recurso humano es el más importante en una empresa, por lo tanto, es primordial conocer sus deficiencias para buscar prontas soluciones en beneficio de ambos.

Recursos materiales

Estos consisten en cosas tangibles; maquinaria, equipo, te-

rrenos, edificio, instalaciones, materias primas y por supuesto el di
nero. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de
la producción; otros son de uso duradero durante un período considera-
ble en el cual prestan servicio.

La organización de las instalaciones primordialmente comprend
de en cualquier empresa el estado general y aspecto del equipo fijo y
movible necesario para las operaciones diarias del edificio; en segun-
do término recae el aspecto de determinar si el mantenimiento o conserv
vación de los mismos es apropiado de acuerdo a la evaluación de la po-
lítica de reposiciones, control del mantenimiento y egresos.

Otro aspecto importante son los cuidados de un área de trabajo
jo, es decir, tomar en cuenta factores como la proximidad al mercado
de las materias primas, el fácil acceso a la mano de obra, los servi-
cios públicos de energía eléctrica, agua, gas y combustible.

Las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más tiempo
su equipo e instalaciones, suelen ser las que cuentan con un programa
de mantenimiento capaz. El realizar inspecciones sistemáticas, lubri-
car el quipo de acuerdo con un programa regular, mantener registros de
itinerario de inspección, efectuar reparaciones o reposiciones inmediata
tas, forman parte de la tarea de bajar costos y mantener un funciona-
miento ininterrumpido, económico y eficaz.

C A P I T U L O I V

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- IV.1 DEFINICION
- IV.2 FINALIDAD Y RESPONSABILIDAD
- IV.3 SU IMPORTANCIA
- IV.4 TIPOS Y FORMAS DE INFORMES
- IV.5 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS
- IV.6 A QUIENES LES INTERESA EL INFORME
- IV.7 RELEVANCIA DEL INFORME EN LA TOMA
DE DECISIONES

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

IV.1 DEFINICION

Cuando hemos llegado al término de la Auditoría Administrativa y tenemos un enfoque completo de lo examinado estamos en condiciones de poder presentar los resultados obtenidos por medio de un informe que servirá de guía para el mejoramiento de la eficiencia administrativa de la empresa, informando de la situación actual de la administración de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que mostrará todos aquellos hechos importantes que tienen efectos en las prácticas administrativas. Este informe deberá desarrollarse de acuerdo con las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

Ahora bien, según el Diccionario, la palabra Informe se deriva del verbo "Informar y proviene del latín enterar, instruir, anunciar, comunicar, dar a conocer, participar, dar forma trascendental a una cosa".

En base a lo anterior, considero que el informe es el instrumento por medio del cual el auditor dé a conocer a la(s) personas(s) solicitante(s), los trabajos realizados, los resultados obtenidos y las recomendaciones a seguir para la solución de las irregularidades localizadas.

El informe de Auditoría Administrativa representa el producto final del examen realizado por el auditor; por ello es importante destacar la función del control interno en la elaboración de dicho informe.

La evaluación de un sistema de control interno constituye la base para la determinación de la extensión de las pruebas. El efecto que tiene sobre la auditoría la instalación y la operación de un sistema adecuado de control interno es que en la actualidad la auditoría gira en torno de las técnicas de auditoría de la revisión, del análisis y pruebas selectivas, culminando en una evaluación y en un juicio final profesional respecto a la adecuada presentación de la información financiera.

IV.2 FINALIDAD Y RESPONSABILIDAD

La finalidad última de la Auditoría Administrativa es informar al Consejo de Administración, Gerencia General y autoridades superiores, señalando en forma sintética y/o detallada, según el caso, las situaciones, circunstancias y fallas observadas durante el desarrollo del trabajo; asimismo se incluyen sugerencias tendientes a solucionar problemas, instalar o modificar sistemas y cambiar o mejorar procedimientos con el propósito de que, el desarrollo de las operaciones de la empresa así como sus resultados, ofrezcan la información más veraz y confiable posible.

La responsabilidad de un informe de Auditoría Administrativa en ningún caso habrá de ser compartida. La preparación de todo informe, por consiguiente será responsabilidad de un solo auditor.

Toda auditoría interna en condiciones normales deberá llevarse a cabo por un solo auditor; en caso de que eventualmente, más de un auditor tome parte en una auditoría sólo uno firmará el informe y asumirá la responsabilidad del trabajo; así lo establecen las Normas y Procedimientos de Auditoría.

IV.3 SU IMPORTANCIA

Para comprender mejor la importancia del informe de Auditoría Administrativa, sobre todo a nivel de empresas hay que hacer una comparación con los informes de Auditoría de estados financieros. Estos muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado período, mientras que el informe de Auditoría Administrativa, que se tenga, también a una fecha determinada es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos está informando del comportamiento de la empresa en forma integral.

Lo anterior queda mejor aplicado si consideramos que la información proporcionada por la Auditoría Administrativa está basada precisamente en el Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección y Control.

PLANEACION

Informa de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando cómo se ha logrado y qué es lo que espera alcanzar en los ejercicios venideros.

ORGANIZACION

Informa sobre la eficiencia de la estructura orgánica y de todos sus compromisos.

DIRECCION

Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, señalando si los dirigentes han alcanzado los resultados deseados por medio de la dirección acertada de sus subordinados.

CONTROL

Este nos informa cómo se están controlando las funciones, actividades y operaciones de la empresa, señala normas y estándares para precisar la eficiencia de ejecución y advierte todas las desviaciones a los planes originales que requieran atención inmediata.

IV.4 TIPOS DE INFORMES

Estos tipos de informes se clasifican en los siguientes grupos:

1 - Atendiendo el tipo de auditor que los elabora:

- a) Informes de Auditoría Interna
- b) Informes de Auditoría Externa

2 - Atendiendo al tipo de auditoría:

- a) Informe de Auditoría Financiera
- b) Informe de Auditoría Operacional
- c) Informe de Auditoría Administrativa

3 - Atendiendo a la época en que se realiza:

- a) Informe previo
- b) Informe final

4 - Atendiendo a la forma en que se elabora:

- a) Informe verbal
- b) Informe escrito

5 - Atendiendo a su extensión:

- a) Informe corto
- b) Informe largo

En relación de la importancia que tiene esta última clasificación se analiza este tipo de informe:

INFORME CORTO

Es aquel que presenta en forma ágil y sintetizada el resultado de la auditoría practicada. Este tipo de informe debe estar integrado por los siguientes elementos:

1 - TITULO.- Debe ser preciso y contener el rasgo más significativo del objetivo de la auditoría.

2 - SINTESIS

O

RESUMEN.- El informe corto comprende una síntesis del resultado de la auditoría, mencionando los hechos, observaciones, conclusiones y recomendaciones más relevantes y está dirigido a aquellas personas que deseen un conocimiento de los resultados del examen.

Por lo regular, la síntesis se prepara para aquellas personas que no disponen de tiempo suficiente para leer todo el informe y

sirve para motivarlas respecto de la toma de medidas correctivas.

Como es probable que muchos de los interesados vean sólo la síntesis, es importante que se presente en forma concreta, objetiva y clara con el fin de evitar malas interpretaciones.

Para que la síntesis o resumen cumpla con su fin, es necesario también que presente la información de la siguiente manera:

- 1 - Nombre del punto tratado
- 2 - Observaciones y conclusiones principales
- 3 - Recomendaciones
- 4 - Medidas correctivas
- 5 - Asuntos importantes no resueltos

INFORME LARGO

Es aquel que contempla en forma detallada el resultado de la auditoría practicada.

Comprende los siguientes elementos:

- 1 - TITULO.- Corresponde al tipo de auditoría y nombre de la empresa.
- 2 - INFORMACION
INTRODUCTORIA.- Proporciona al lector la información general acerca del área auditada y del al

cance y naturaleza de la revisión, así como aquellas declaraciones que permiten ubicar adecuadamente el carácter imparcial y objetivo de la auditoría.

3 - OBSERVACIONES

SIGNIFICATIVAS.- Comprende toda aquella información sobre la condición, criterio, efecto y causa de los hechos examinados.

4 - CONCLUSIONES.- Son las opiniones y juicios profesionales del auditor formuladas en base a las situaciones encontradas durante su examen, manteniendo para ello una actitud objetiva, positiva e independiente.

5 - RECOMENDACIONES.-El producto más importante del informe de auditoría son las recomendaciones presentadas por el auditor, ya que indica las sugerencias y acciones tendientes a mejorar la operación y administración del área examinada.

6 - ANEXOS.- El fin principal de incluir anexos al informe de auditoría, consiste en aclarar los conceptos vertidos en el cuerpo del informe.

IV.4.1 FORMAS

Los informes de Auditoría Administrativa se pueden presentar en varias formas. A veces son verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios, rutinarios especiales, informales o técnicos. La forma de escoger dependerá de las necesidades particulares de la empresa, teniendo presente a quién se rendirá el informe, quién o quiénes recibirán copias del mismo.

Por lo general se rendirá por escrito, pero en la mayoría de los casos, cuando se trate de aspectos confidenciales o de naturaleza controvertible, se rendirá primero en forma verbal.

Por su presentación se pueden clasificar en:

- a) Narrativo.- Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias.
- b) Importancia.- En este orden se detallarán por orden de importancia, los trabajos efectuados a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y en su caso presentar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.
- c) Extractado.- Este informe se caracteriza en que presenta antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis

del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar a primera vista una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

IV.5 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS

CARACTERISTICAS

Es indispensable que el auditor ponga todo su empeño y capacidad en la elaboración del informe, cuidando que todos los datos que en él se mencionan estén debidamente soportados y respaldados por papeles de trabajo, que la información que contenga sea clara y precisa, podemos decir que para elaborar un buen informe se deben observar las siguientes características.

a) Claridad

No contendrán ambigüedades, los términos técnicos serán discretos en palabras de tal forma, que puedan ser comprendidos por to dos aquellos a quienes se dirige el informe.

b) Precisión

Es aconsejable verificar cuidadosamente los hechos registrados de forma que no existan errores, que pudieran desacreditar todo el informe y por consiguiente el trabajo llevado a cabo.

c) Concisión

Es conveniente utilizar el lenguaje apropiado para los ejecutivos a quienes nos dirigimos, siendo tan específico como sea posible.

d) Oportunidad

La prontitud de los informes es esencial, muchos datos y recomendaciones pierden valor con el paso del tiempo por lo que se deberán presentar a la mayor brevedad de tal forma que la Gerencia esté en posibilidad de tomar decisiones con oportunidad.

e) Imparcialidad

A efecto de cumplir con la esencia de la Auditoría se formulan todos los reportes tratando de lograr una imparcialidad absoluta.

f) Cortesía

Se refiere al tacto que debe emplear el auditor para asentar en un informe sus aseveraciones, en caso de que algún elemento de la empresa o dependencia revisada salga afectado; es decir, el auditor no debe emplear calificativos en sus reportes tales como: descuido, ineptitud, desperdicio, negligencia, ya que ésto hace que surjan los conflictos y reacciones molestas dentro de la empresa, por lo tanto debe emplear palabras de cortesía para no lastimar, por ejemplo no es lo mismo decir "el control interno es pésimo" a mencionar "se detectaron algunas fallas de control interno".

ELEMENTOS

Todo informe deberá contener los siguientes elementos:

a) Introducción

Debe ir dirigida al lector del informe refiriéndose además a los objetivos e instrucciones que se le dieron al auditor para el desarrollo de su trabajo.

b) Alcance de la revisión

Es la profundidad de las investigaciones de las áreas que se han examinado y evaluado, una breve descripción de las técnicas que se emplearon, de los auditores que intervinieron, así como las horas que se utilizaron en realizar el trabajo.

c) Limitaciones

Se refieren a las situaciones que se le pueden presentar al auditor para ejecutar su labor en forma normal o a su entera satisfacción.

Cabe aclarar que las limitaciones se refieren exclusivamente a aquellas causadas por el departamento auditado y de ninguna manera a las del auditor.

d) Resultados

El informe deberá mostrar los resultados administrativos y operacionales que se localizaron, faltantes o sobrantes, todo soportado con papeles de trabajo, con el fin de que si el funcionario a quien va dirigido el informe conozca de inmediato la situación real, asimismo el auditor dará una explicación en que consistieron las diferencias, a quienes son atribuibles, de tal manera que se fijen responsabilidades de acuerdo a los resultados obtenidos.

e) Sugerencias

Como resultado del trabajo desarrollado, se presentan las sugerencias que el auditor puede juzgar convenientes. En ocasiones es

más positivo manejar los resultados de la auditoría en forma de observaciones/recomendaciones de tal manera que a una observación le siga de inmediato una recomendación.

f) Conclusiones

Estas se mostrarán al final del informe, a fin de dar a conocer, qué puntos de primordial importancia se localizaron en buen o mal estado y qué puntos deberán ser corregidos y la forma en que deberán hacerlo.

IV.6 A QUIENES LES INTERESA EL INFORME

A continuación se menciona a las partes que más interés pueden tener del informe que rinde el Auditor Administrativo.

1 - DUEÑOS.- Ya que obtienen la información completa sobre la actuación de quienes dirigen sus empresas y podrían conocer cómo y en qué grado han logrado los objetivos. Esta evaluación no puede hacerse por medio de los estados financieros ya que la actuación de los dirigentes no siempre va en razón directa con las utilidades reflejadas en dichos estados.

2 - ACREEDORES.- Estos podrían hacer consideraciones acerca de las necesidades de crédito a otorgar, como es el determinar si realmente se justifica el objetivo del mismo. También les permitiría tener conocimientos sobre el mercado del negocio y sus posibilidades de expansión, sus políticas de ventas, sus sistemas y procedimientos de operación y en general, cómo es dirigida la empresa.

3 - PERSONAL.- Especialmente al administrativo para que conozcan cómo se han desarrollado y cómo pueden mejorar ya que les da la pauta que les permite conocer sus puntos débiles o detectar la causa que pueda afectar su proyección como objetivo.

4 - ESTADO.- El informe de la Auditoría Administrativa señala en caso de "pérdida" cuáles son las causas, con lo que se puede determinar si son causas imputables a la administración o ajenas a la misma.

IV.7 RELEVANCIA DEL INFORME EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se considera actualmente como un proceso en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir la acción de parte de la dirección de toda empresa. La decisión es una responsabilidad directiva, puesto que para contar con una buena administración se requiere que ella sea dinámica y efectiva, por ello la toma de decisiones es indispensable, a fin de estudiar las evidencias, explorar diferentes posibilidades, prevenir las probables consecuencias que la decisión pueda ocasionar.

Los auditores deben adoptar una actitud mental que les permita evaluar los hechos desde el punto de interés de la administración general, deben pensar en términos de políticas, procedimientos, costos y beneficios, es decir en función de casi todos los factores que interesan al funcionamiento de la organización a la que pertenecen.

También podemos decir que el informe es un elemento de la gerencia que le permite enterarse de la funcionalidad de los diferentes departamentos que componen la empresa, permitiéndoles saber las deficiencias de los mismos y tomar las decisiones más apropiadas para así poder alcanzar en tiempo más corto los objetivos fijados por las mismas.

La identificación de las causas y las medidas recomendadas proveen a la administración elementos importantes para lograr la coordinación de las operaciones generales.

Finalmente podemos decir que los informes que emite el auditor son de gran importancia, ya que de éstos la gerencia general se basa para tomar una decisión que en un momento determinado puede repercutir positiva o negativamente en la administración; por ésto es indispensable que el auditor ponga todo su empeño y capacidad en su elaboración, asegurando que todos los datos que se mencionen estén soportados y respaldados por papeles de trabajo.

C A P I T U L O V

CASO PRACTICO

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA
DE RECURSOS HUMANOS**

OBJETIVO

PROGRAMA DE TRABAJO

- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION**
- PAGO DE REMUNERACIONES**
- CAPACITACION Y DESARROLLO**

Considerando que el presente trabajo, es con la finalidad de obtener un título profesional, mi investigación práctica, únicamente la enfoqué en cuanto al programa de Auditoría y cuestionario de Control Interno, por lo que me permito presentar un bosquejo de lo que se realizaría en una empresa dentro del área de Recursos Humanos, situación que me permite externar inquietudes de una Auditoría Administrativa, por tal razón el informe que presento contiene las resoluciones de los posibles problemas existentes en el área en cuanto a actividades se refiere.

OBJETIVO

Examinar la eficiencia y eficacia con la cual fueron asignados y utilizados los recursos humanos, mediante el análisis de la estructura organizacional, gráficas y manuales de operación de la empresa.

FORMAS DE TRABAJO

Los programas son aquellas fases o planes a seguir en los cuales se fijan objetivos y las secuencias de operación, así como trabajos preliminares, contrato de servicios profesionales, información general de la empresa, etc. Se ha ideado el siguiente programa de Auditoría Administrativa en el cual nos enfocaremos a la revisión y evaluación del control interno.

- Revisar y analizar el organigrama determinando que reúna los siguientes requisitos:
 - a) Actualización
 - b) Origen y fuente de datos del departamento de recursos humanos
 - c) La correcta distribución de los datos a través de los canales de comunicación interdepartamentales.

- Revisar y analizar que los recursos humanos asignados sean suficientes y apropiados para cumplir con sus programas y que la ejecución de éstos sean utilizados en la cantidad y calidad requeridos y al menor costo posible.

- Revisar que estén claramente establecidas las actividades a realizar y que éstas estén contenidas en los manuales operativos de la empresa.

- Verificar que la información interna que se produce, sea oportuna, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones y que esta información refleje el efecto físico y financiero en la aplicación de los recursos humanos dentro de la empresa.

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

OBJETIVO

Determinar que el reclutamiento, selección y contratación de personal, proporcione los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las actividades requeridas en cada una de las diferentes áreas que conforman la empresa.

- 1 - Verificar para el reclutamiento de personal los siguientes puntos:
 - Cuales son las fuentes de reclutamiento que se están utilizando, al mismo tiempo evaluar su costo y efectividad.
 - Que el sistema de operación esté integrado al manual de procedimientos, así como las actividades que realicen se apeguen a dichos manuales.
 - Revisar que la utilización de pruebas psicotécnicas y/o prácticas estandarizadas para la selección del personal estén actualizadas.

- 2 - Verificar que en la selección del personal se tome en cuenta:

- a) Los antecedentes de trabajo, escolares, no penales
- b) Los resultados de la entrevista y pruebas selectivas
- c) El resultado del examen médico

Que sean comunicadas las otras áreas sobre las características del personal susceptible de contratarse por reunir los requisitos de selección.

3 - Verificar para la contratación del personal los siguientes puntos:

- La autorización de la contratación de personal
- Que se recaben los documentos necesarios para el registro y control del personal contratado:
 - a) Tarjetón
 - b) Acta de nacimiento
 - c) Copia cartilla del S.M.N.
 - d) Registro Federal de Contribuyentes
 - e) Copia del certificado de estudios
 - f) Curriculum vitae
 - g) Solicitud de empleo
 - h) Fotografías
 - i) Movimiento de personal y otros documentos

4 - En cuanto a la información que proporciona la unidad de reclutamiento, selección y contratación, verificar que ésta:

a) Sea oportuna, clara y útil

b) Que su contenido cubra las necesidades y principios básicos de dicha unidad y que sea válida la información.

PAGO DE REMUNERACIONES

OBJETIVO

Que las remuneraciones sean las adecuadas al nivel y capacidad del personal contratado de acuerdo con el tabulador vigente.

- 1 - Revisar el aspecto financiero sobre la asignación y disponibilidad para el pago de salarios, honorarios, compensación de servicios y demás servicios personales.
- 2 - Revisar en el sistema de operación los siguientes puntos:
 - Que las actividades de operación que se realizan se apeguen a los manuales establecidos.
 - Que existan los controles necesarios para el pago de remuneraciones, analizando:

a) Percepciones:

- 1 - Sueldo base semanal
- 2 - Sueldo base quincenal
- 3 - Sueldo base quincenal confidencial
- 4 - Sueldo base mensual
- 5 - Gratificaciones
- 6 - Premios
- 7 - Incentivos
- 8 - Honorarios
- 9 - Total de percepciones

- Supervisar el pago de la nómina comprobando la existencia física del personal que figura en nómina previa identificación, así como su ubicación de labores.
 - Que las remuneraciones estén de acuerdo con el tabulador vigente de sueldos.
 - Que las deducciones sean las correctas.
- 3 - Revisar que la información que proporciona esta unidad cubra los siguientes puntos:
- Que sea oportuna, clara y útil.
 - Que cubra los principios básicos y necesidades de operación.

CAPACITACION Y DESARROLLO

OBJETIVO

Determinar si las actividades de capacitación y desarrollo realizados permiten elevar la calidad y productividad de los recursos humanos.

- 1 - Revisar en el sistema de operación, los siguientes puntos:
 - Que las actividades y operaciones que realizan se apeguen a los manuales establecidos.
 - Verificar el programa anual de capacitación y desarrollo, analizando el mismo.
 - Que exista un control de los recursos de capacitación.
 - Que se preparen boletines, los cuales difundan temas técnicos de actualidad y utilidad.
- 2 - Revisar que la información administrativa que proporciona, cubra los siguientes puntos:
 - Que sea oportuna, clara y útil

- Que exista la información técnica y administrativa para la organización de los recursos de capacitación y desarrollo.
 - Que su contenido cuente con las finalidades y principios básicos de operación.
- 3 - Revisar que los cursos se relacionen a las actividades desarrolladas en su trabajo.
- 4 - Cerciorarse que los cursos de más alto costo se proporcionen a personal con alto grado de posibilidades de desarrollo dentro de ella.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
- PAGO DE REMUNERACIONES
- CAPACITACION Y DESARROLLO

ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>1 - ¿Cuentan con organigrama actualizado?</p> <p>2 - ¿En caso afirmativo reúnen los requisitos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y metas?</p> <p>3 - ¿Los recursos humanos con que cuenta actualmente son suficientes y apropiados para cumplir con los programas?</p> <p>4 - ¿Son utilizados estos recursos humanos en la cantidad y calidad requerida y al menor costo posible?</p>		

ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>5 - ¿La información interna que producen es oportuna, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones?</p> <p>6 - ¿Esta información refleja el aspecto físico y financiero en la aplicación de los recursos humanos?</p>		

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>1 - ¿Las actividades y operaciones realizadas se apegan a los manuales establecidos?</p> <p>2 - ¿Existen fuentes de reclutamiento?</p> <p>3 - ¿En caso afirmativo cuáles son?</p> <p>4 - ¿Existe requisición de personal en base al perfil del puesto?</p> <p>5 - ¿Existe un mecanismo de entrevista?</p> <p>6 - ¿En caso afirmativo, cuál es?</p>		

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>7 - ¿Se utilizan pruebas psicotécnicas y/o estandarizadas para la selección del personal?</p> <p>8 - ¿Se considera el resultado de la entrevista previa y pruebas efectuadas?</p> <p>9 - ¿Se toma en cuenta el examen médico?</p> <p>10 - ¿Se comunica a las otras áreas las características del personal susceptible de <u>con</u>tratarse por reunir los requisitos de selección?</p>		

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>11 - ¿Existe autorización para la contratación de personal?</p> <p>12 - ¿Se elabora oportunamente la información administrativa necesaria para la toma de decisiones?</p>		

PAGO DE REMUNERACIONES	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>1 - ¿Las actividades de operación se apegan a los manuales establecidos?</p> <p>2 - ¿Cuáles son los controles necesarios para el pago de remuneraciones?</p> <p>3 - ¿Cuál es el tabulador vigente de sueldos?</p> <p>4 - ¿Son preparadas las listas de raya y nómina con base a los registros de asistencia y tiempos?</p> <p>5 - ¿Las nóminas y listas de raya son aprobadas por un funcionario responsable?</p>		

PAGO DE REMUNERACIONES	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>6 - ¿Cómo se controla el registro de inasistencias?</p> <p>7 - ¿Dígase si se dan gratificaciones a los trabajadores?</p> <p>8 - ¿La gratificación se compacta como salario para efectos de la filiación en el Seguro Social?</p> <p>9 - ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado?</p> <p>10 - ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad?</p>		

PAGO DE REMUNERACIONES	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
11 - ¿Existe un sistema de pensiones y jubilaciones al personal?		

CAPACITACION Y DESARROLLO	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>1 - ¿Existe un programa anual de capacitación y desarrollo?</p> <p>2 - ¿Existe el control de los cursos de capacitación?</p> <p>3 - ¿Se preparan boletines en los que se difunden temas técnicos actuales y de utilidad?</p> <p>4 - ¿Se tiene una biblioteca que reúna la literatura necesaria para el desarrollo de sus actividades?</p> <p>5 - ¿Existe información administrativa para la organización de los cursos de capacitación y desarrollo?</p>		

CAPACITACION Y DESARROLLO	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
<p>6 - ¿Se cuenta con la información técnica <u>so</u> bre los cursos de capacitación y desarrollo?</p> <p>7 - ¿Se observan las disposiciones vigentes sobre la capacitación y desarrollo de personal?</p> <p>8 - ¿Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios <u>pa</u> ra la realización eficiente de su trabajo?</p> <p>9 - ¿Se determina una <u>per</u> sona específica como instructor del personal de nuevo ingreso?</p>		

CAPACITACION Y DESARROLLO	OPINION DE LA CIA.	OBSERVACIONES
10 - ¿Se clasifica al personal durante el periodo de prueba?		

INFORME PRACTICO

Con referencia a los puntos anteriores, se desarrolla un Informe de Auditoría Administrativa, ejemplificando las observaciones encontradas y las recomendaciones que se sugieren.

CONTENIDO

- CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME
- PROPOSITO DE LA AUDITORIA
- ALCANCE Y LIMITACIONES
- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
- RECOMENDACIONES
- ANEXO

CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME

México, D.F., a de de 19

C.P.

DIRECTOR GENERAL

EXPRESA X

En base a sus indicaciones, he efectuado la Auditoría Administrativa aplicada al área de Recursos Humanos de esta empresa. Una vez discutido las observaciones y sugerencias con los jefes del Area y personal implicado en las actividades de la misma, presento a su consideración el informe respectivo para su conocimiento y efectos en la inteligencia de que estamos a su disposición para cualquier ampliación y/o aclaración al respecto.

A T E N T A M E N T E

C.P.

GERENTE DE AUDITORIA

PROPOSITO DE LA AUDITORIA

De acuerdo a sus indicaciones, he realizado un examen de la situación administrativa del área de Recursos Humanos de esta empresa, a fin de proporcionarle una opinión sobre la misma.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Tomando en cuenta el propósito que tiene la Dirección General de conocer, aprovechar y ubicar en los diversos departamentos a los Recursos Humanos con que se cuenta, ya que con ello se buscará la optimización, mayor eficiencia y rendimiento en las labores administrativas y de operación. Es por ello que el alcance de la revisión se desarrolló en base a:

- a) Organigrama actual de la empresa
- b) Organigrama actual del área de Recursos Humanos
- c) Nómina de sueldos
- d) Horarios del personal
- e) Relaciones del personal con que cuenta cada departamento
- f) Relación de aspirantes a ocupar alguna vacante
- g) Tarjetas de asistencia
- h) Información verbal y por escrito del jefe del área, sobre las funciones y actividades que se desarrollan
- i) Medios de reclutamiento, selección, capacitación, introducción, desarrollo de personal, etc.

Como limitaciones tenemos:

- a) El área carece de medios adecuados para hacer pruebas de trabajo y aptitudes en la selección, promoción y asignación.
- b) El manual de organización de esta área no ha sido actualizado conforme a las políticas de la empresa así como sus procedimientos.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Dentro de la revisión de la nómina encontré las siguientes observaciones:

- a) Existen en nómina _____ personas que se encuentran en situación especial (comisionados, incapacitados, renunciados, etc.)
- b) Se encontraron nombres de personas de planta que no realizan ninguna actividad específica dentro de la empresa.
- c) Dentro de los datos que debe contener la nómina tenemos:
 - Clave del Registro Federal de Causantes equivocado
 - Nombres abreviados o incompletos
 - Inversión y/o cambio de apellidos
 - Falta de la firma de algunas personas

En algunos departamentos se observaron deficiencias en el desarrollo de sus actividades, ésto se debe a:

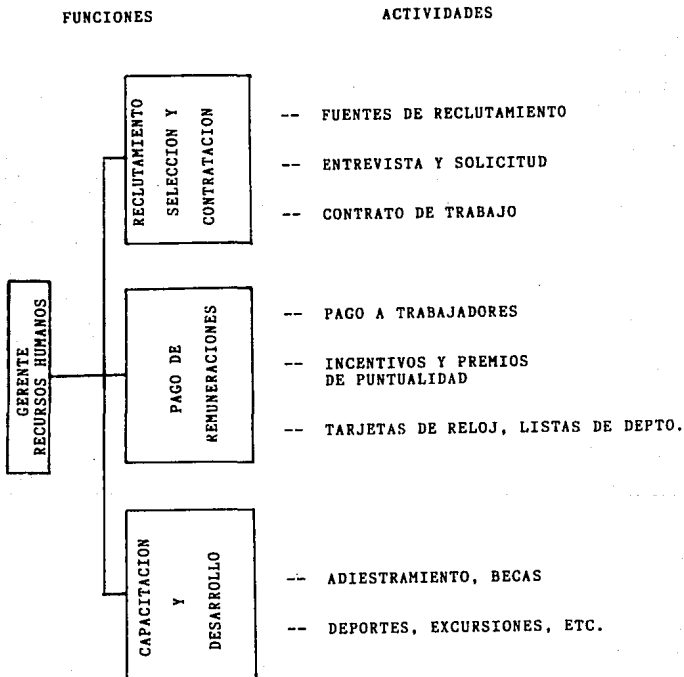
- Falta de control sobre el personal
- La no actualización de los expedientes
- Falta de comunicación e integración en equipo de trabajo con las demás áreas
- Falta de control en los horarios

RECOMENDACIONES

- En base a las observaciones y pruebas realizadas al área, es necesaria la reorganización ya que debido al constante crecimiento de las operaciones y actividades de la empresa, surge la descentralización de funciones, de nuevos registros y procedimientos de operación. (VER ANEXO 1)
- Separar de la nómina al personal que se encuentra en una situación especial, ya que se podría incurrir en elevar el costo de la nómina o la falta de pago a alguna persona, o asignarle actividades propias de la empresa de acuerdo a su capacidad.
- Corregir las irregularidades en nómina ya que es una fuente de información confiable.

- Controlar las actividades que se realizan en cada departamento, para evitar con ello la obstrucción del desarrollo de toda el área, realizando una evaluación de las necesidades por departamento, considerando sus actividades y el personal con que cuenta, evitando con ello duplicidad de funciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS



CONCLUSIONES

En base a la elaboración de este trabajo puedo afirmar las siguientes conclusiones:

- Que la Auditoría Administrativa es el método más efectivo para mostrar lo que una empresa o negocio está logrando.
- Que es un instrumento de vigilancia y revisión en la forma de operar una organización.
- Que proporciona un medio de ayuda para mejorar las operaciones y controles administrativos.
- Que permite identificar y eliminar deficiencias, irregularidades, descuidos, errores, desperdicios, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, etc.

De lo anterior se desprende que con todas las ventajas que ofrece la Auditoría Administrativa, viene a ser el factor o pilar principal en el mantenimiento del Control Interno en una organización.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - PRINCIPIOS DE AUDITORIA
Walter B. Meigs
Editorial DIANA 1981

- 2 - AUDITORIA INTERNA INTEGRAL
C.P. Juan Ramón Santillana González
Editorial DIANA 1982

- 3 - NORMAS PARA LA PRACTICA PROFESIONAL DE AUDITORIA INT.
Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. 1985

- 4 - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

- 5 - AUDITORIA PRACTICA
Luis Ruiz de Velazco y Alejandro Prieto

- 6 - PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA
Arthur W. Holmes
Editorial C.E.C.S.A.

- 7 - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
C.P. William P. Leonard
Editorial DIANA
- 8 - TERMINOLOGIA DEL CONTADOR
Mancera Hermanos
- 9 - EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS
Joaquín Gómez Morfín
Fondo de Cultura Económica
- 10 - "AUDITORIA MONTGOMERY"
Montgomery Robert H.
Versión española, Rogelio Casas Alatríste
Editorial LIMUSA
- 11 - CONOCE LAS AUDITORIAS
C.P. Juan Ramón Santillana González
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 12 - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
José Antonio Fernández Arenas
Editorial REVERTE
- 13 - AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Roberto Macías Pineda
Editorial SENTIDO CONTABLE

14 - DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Salvador Cervantes Abreu

Editorial ECASA

15 - LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Carlos Anaya Sánchez

Editorial ECASA

16 - EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C.P. Fabian Martínez V.

Editorial ECASA