



10  
20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

# AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N

ARMANDO GOMEZ RUIZ

FRANCISCO JAVIER LUNA DEL RAZO

DIRECTOR DEL SEMINARIO

C. P. VICTOR MANUEL PANIAGUA BRAVO

MEXICO, D. F.  
ACTUALIZADA

EXHAUSTIVO DE ORIGEN

1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE GENERAL

Página

### CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1	ORIGEN	2
1.1.1	EVOLUCION	2
1.1.2	ANTECEDENTES HISTORICOS	3
1.2	DEFINICION Y CARACTERISTICAS	4
1.2.1	DEFINICION	4
1.2.2	CARACTERISTICAS	5
1.3	OBJETIVO	16
1.4	IMPORTANCIA	17

### CAPITULO 2. FUNDAMENTOS

2.1	CODIGO DE ETICA PROFESIONAL	21
2.2	PERFIL DEL AUDITOR	25
2.3	NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	27
2.3.1	NORMAS PERSONALES	28
2.3.2	NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO	32
2.3.3	NORMAS RELATIVAS AL DIAGNOSTICO	37
2.4	TECNICAS DE INVESTIGACION	39

### CAPITULO 3. METODOLOGIA

3.1	ETAPAS DE TRABAJO	67
3.1.1	FAMILIARIZACION	67
3.1.2	PLANEACION	72

3.1.3	RECOPIACION DE LA INFORMACION	83
3.1.4	ANALISIS Y EVALUACION	85
3.2	ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION	93
3.2.1	PLANEACION	94
3.2.2	ORGANIZACION	96
3.2.3	INTEGRACION	99
3.2.4	DIRECCION	103
3.2.5	CONTROL	106
CAPITULO	4. DIAGNOSTICO	
4.1	DEFINICION	110
4.2	OBJETIVOS	110
4.3	RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR	110
4.4	CARACTERISTICAS	111
4.5	ESTRUCTURA	112
4.6	PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO	119
CONCLUSIONES		120
BIBLIOGRAFIA		122

## INTRODUCCION

Cualquier entidad independientemente de su magnitud y actividad, continuamente se enfrenta a la necesidad de evaluar su situación debido al constante cambio que impone la realidad, tanto en los periodos de crisis como en los de estabilidad.

En ocasiones resulta no solo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas y causas que dificultan un desarrollo adecuado. En otros casos, el cambio profundo en las actividades de la entidad puede estar representada por la transformación de una empresa pequeña a mediana o de ésta a grande, la necesidad de diversificación de productos, de una nueva estructura orgánica, de reducir costos, etc.

En estos casos, que se manifiestan con mayor o menor frecuencia, es necesario llevar a cabo un análisis y una evaluación integral, con el fin de determinar las causas, efectos y posibles alternativas de solución de los problemas, lográndose esto con la aplicación de la auditoría administrativa de la entidad.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

- 1.1 ORIGEN
- 1.1.1 EVOLUCION
- 1.1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS
- 1.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS
- 1.2.1 DEFINICION
- 1.2.2 CARACTERISTICAS
- 1.2.2.1 UBICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION
- 1.2.2.2 CARACTERISTICAS QUE DIFERENCIAN A LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y FINANCIERA
- 1.2.2.3 CAMPO DE ACCION
- 1.2.2.4 BENEFICIOS
- 1.3 OBJETIVO
- 1.4 IMPORTANCIA

## CAPITULO 1 GENERALIDADES

### 1.1 ORIGEN

#### 1.1.1 EVOLUCION

Desde que el hombre existe ha tenido la necesidad de trabajar en conjunto para poder vivir, generando con ello fundamentalmente la división del trabajo en intelectual y manual. Al fraccionarse se hizo necesario verificar que una actividad se haya ejecutado de acuerdo a una orden o a una norma específica; es en ese momento cuando aparece la auditoría en una forma empírica y, con ello, la persona que va a revisar y evaluar el resultado obtenido.

La auditoría empieza a ser patente en la Edad Media con el surgimiento de los grandes establecimientos mercantiles, pero toma mayor fuerza después de la Revolución Industrial. Esto se debió a que la producción fue más dinámica y complicada con la utilización de las máquinas, requiriéndose incrementar el control de las actividades.

Con el transcurso del tiempo surgió la auditoría interna no teniéndose datos precisos de la época en que se inició, sin embargo el antecedente que se conoce es que las primeras empresas que la utilizaron fueron las compañías de ferrocarriles de Estados Unidos de América, extendiéndose a otras empresas que contaban con instalaciones diseminadas en diversas zonas, tales como cadenas de tiendas, compañías mineras, etc.

La auditoría interna fue adoptada por estas empresas con el propósito de protegerlas contra fraudes, irregularidades, malversaciones, etc., por lo que las

revisiones se enfocaban al examen de las conciliaciones bancarias, inmuebles y equipo, nóminas y a la comprobación de la exactitud de las operaciones en los registros contables, limitándose con ello a hechos pasados.

Al evolucionar la auditoría interna modificando su orientación hacia la búsqueda del mejoramiento de las operaciones y extendiendo sus actividades hacia - - campos de mayor alcance, es como surge la auditoría administrativa.

Mediante el análisis y evaluación de los objetivos, planes, políticas, métodos y procedimientos, controles, etc. y proyectándolos hacia el futuro, los auditores internos cambian su enfoque dando recomendaciones tendentes a incrementar la eficiencia y eficacia en la entidad. Es decir, se dedicaron a la revisión - de funciones no financieras encontrando un campo propicio en todos los departamentos de la entidad.

#### 1.1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

En la entrevista que le hizo la Cronique Social de France en 1925 Henry Fayol mencionó que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están - adecuadamente atendidos".

James Mckinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la - - empresa debe periódicamente hacer una auto-auditoría, que consistiría en una - evaluación en todos sus aspectos.

Los primeros antecedentes escritos sobre la auditoría administrativa provienen



del Instituto Americano de Auditores Internos, en una reunión de expertos en 1945 sobre el "Alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil of California aparecido en 1948, sobre auditoría de operaciones.

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 y publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en 1959.

## 1.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS

### 1.2.1 DEFINICION

La auditoría administrativa ha sido conceptuada de diferentes maneras y a través de las definiciones emitidas por los distintos autores, puede concluirse que no existe un acuerdo unánime en cuanto a su concepto.

En opinión de los autores la definición que conceptualiza a la auditoría administrativa es:

El examen integral, metódico, objetivo y constructivo de los departamentos y de las operaciones realizadas en la entidad, con el fin de promover e incrementar la eficiencia y eficacia en la administración; por medio de la revisión y evaluación de: planes, objetivos, políticas, organización, sistemas y procedimientos, controles, recursos humanos, materiales y financieros e informática (sistemas de información).

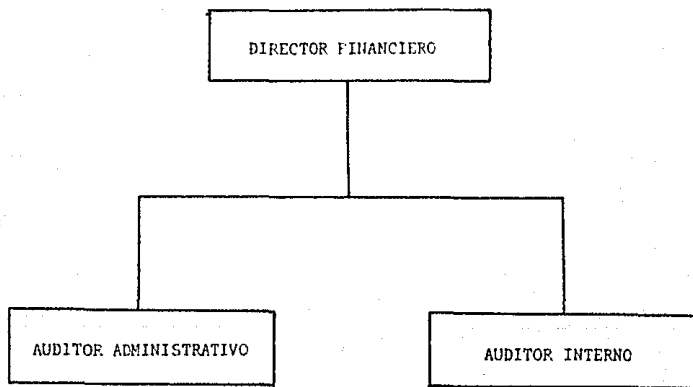
### 1.2.2 CARACTERISTICAS

#### 1.2.2.1 UBICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION

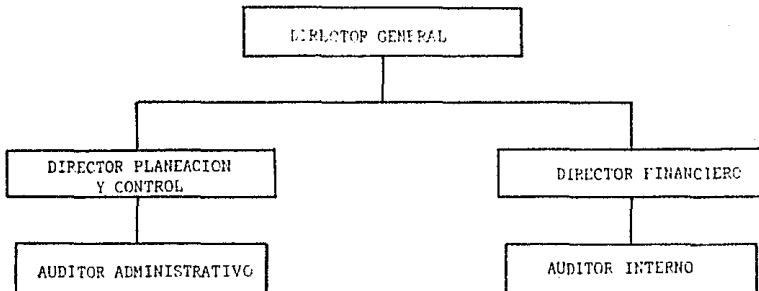
La auditoría administrativa puede ser un servicio contratado con auditores externos especializados, o ser integrante de la estructura de la entidad. En este último caso, debe estar en un nivel en la organización donde pueda cumplir con su función adecuadamente.

Existen varias formas de ubicación de la auditoría administrativa dentro del organigrama de la entidad, entre las más comunes están las siguientes:

- Reportando a un director financiero y al mismo nivel de auditoría interna.

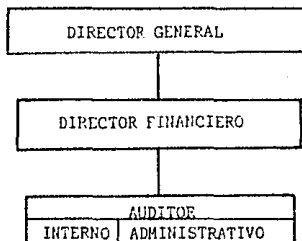


- Reportando a un director de planeación y control, al mismo nivel de auditoría interna.



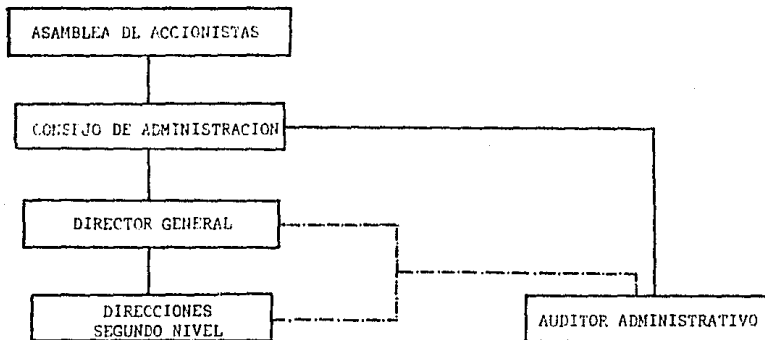
En estos dos casos la función de auditoría interna es susceptible de revisión por parte de auditoría administrativa y viceversa.

- Reportando al director financiero e integrándose una sola función de auditoría.



En este tipo de organización se unifica la función de auditoría y se hace patente la estrecha relación que existe entre las dos.

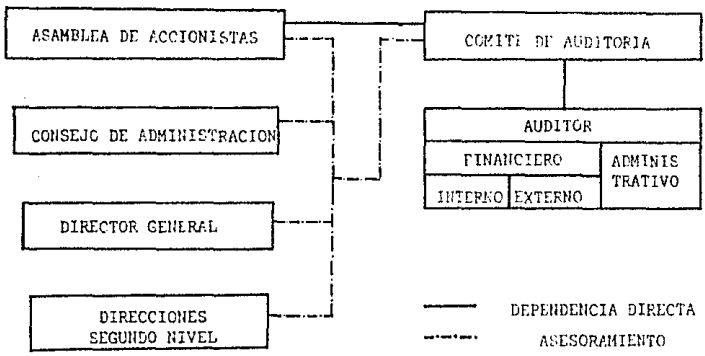
- Reportando directamente al Consejo de Administración



En esta forma auditoría administrativa es más independiente que en las tres anteriores pues está por encima del director, lo cual la hace más eficiente y eficaz.

La independencia suficiente y el apoyo que reciba la auditoría administrativa, son las principales determinantes del valor del servicio que se obtenga de esta función.

- Formando un comité de auditoría y reportando a la asamblea de accionistas.



Esta forma de organización es distinta a todas las demás ya que auditoría administrativa le reporta, conjuntamente con auditoría financiera, a un comité y éste a su vez reporta a la asamblea de accionistas.

Este comité debe integrarse por personas distintas a la administración de la entidad y podría formarse, por ejemplo, con uno o varios accionistas, el comisionario y el asesor legal de la asamblea, un representante de los obligacionistas y el auditor interno de la entidad. Dependiendo de las características y necesidades de cada entidad, es como se formaría el comité de auditoría.

### Ventajas

- Es autónomo en cuanto a las decisiones que toma en sus responsabilidades y funciones.
- Evaluación integral de la administración de la entidad, ya que todos los niveles jerárquicos son sujetos de revisión por parte de auditoría.
- Efectiva independencia de criterio del auditor.
- Mayor amplitud, calidad, eficiencia y eficacia en el trabajo del auditor.
- Constituye un canal de comunicación efectivo del auditor hacia la asamblea de accionistas, en cuanto a la situación de la entidad, por medio de información veraz y oportuna.
- Proporciona un servicio de asesoramiento a la Asamblea y al Consejo de Administración, complementando el que da a la dirección general y demás direcciones del segundo nivel.
- Proporciona a la administración de la entidad mejores elementos para encontrar fórmulas adecuadas para la solución de problemas, haciéndola más eficiente y eficaz.
- Constituye el factor más importante de evaluación financiera, contable y administrativa.
- Mejora la coordinación entre auditores internos y externos.
- Representa un centro de prevención de irregularidades y problemas de cualquier índole y a cualquier nivel.

### Desventajas

- El costo que implica formar un comité puede ser elevado, por lo que debe justificar su formación en cuanto a los honorarios que perciben sus miembros.

- No es de aplicación general únicamente se formaría en las medianas y grandes empresas, justificándose con la magnitud de las operaciones.
- El accionista por lo general se concreta únicamente a ver la rentabilidad de la inversión que tiene en la entidad, sin darle mucha importancia a los aspectos administrativos, o por el mismo desconocimiento que tiene sobre la materia.
- La mentalidad del ejecutivo al pensar que él no es sujeto de revisión por parte de auditoría, obstaculizando de esta manera la formación y funcionamiento del comité.

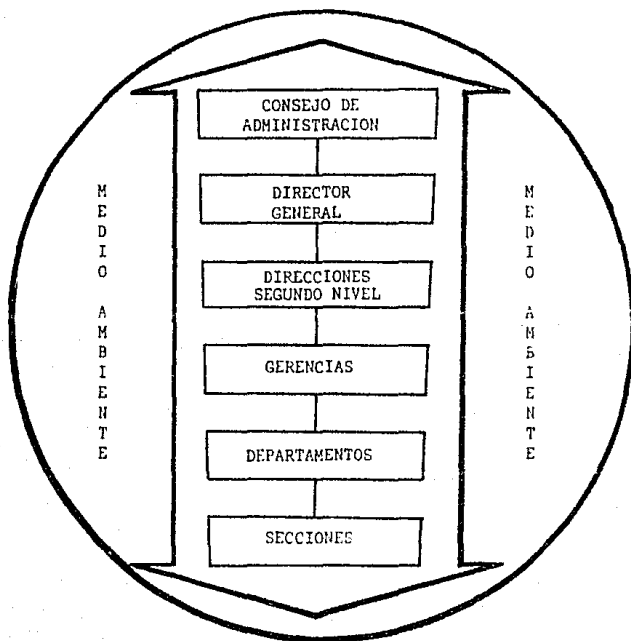
1.2.2.2 CARACTERISTICAS QUE DIFERENCIAN LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y FINANCIERA

	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA
Definición	Examen integral y constructivo de los departamentos y operaciones realizadas en la entidad, por medio de la revisión y evaluación de objetivos, planes, políticas, organización, sistemas y procedimientos, controles, recursos humanos, materiales, etc.	Revisión de las operaciones evaluando básicamente sistemas, procedimientos y controles establecidos.	Examen que realiza el contador público del sistema de control interno, de los registros y de los estados financieros de la entidad, de acuerdo a Principios de Contabilidad y a Normas y Procedimientos de Auditoría.
Principal objetivo	Promover mayor eficiencia y eficacia en la administración, proponiendo soluciones adecuadas para una mejor obtención de los objetivos de la entidad.	Promover mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, proponiendo soluciones adecuadas para una mejor obtención de los objetivos operacionales.	Emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros, siempre si presentan o no la posición financiera de la entidad.
Necesidad	Para una administración más eficiente y eficaz.	Para una operación más eficiente y eficaz.	Requerida legalmente (externa) - Como medida de control interno (interna).
Campo de acción	Una función, un departamento, una división o un grupo de funciones, departamentos, divisiones o la entidad en su totalidad.	Una operación o una función.	La situación financiera de la entidad.
Alcance	Revisa los aspectos de planeación, organización, sistemas y procedimientos controles, sistemas de información y recursos humanos, materiales y financieros.	Revisa los sistemas, procedimientos y controles.	Revisa las operaciones, el sistema de control interno, los registros contables y los estados financieros emitidos por la administración de la entidad.
Proyección	De hechos presentes se proyecta hacia el futuro.	De hechos presentes se proyecta hacia el futuro.	Únicamente el período contable (hechos pasados)
Parámetros	Control interno, principios de administración, normas y políticas de la entidad.	Control interno, principios de administración, normas y políticas de la entidad.	Control interno, principios de contabilidad, normas y políticas de la entidad.
Frecuencia	Recurrente	Recurrente	Recurrente
Reporte	Diagnóstico	Diagnóstico	Dictamen, informe largo y dictamen fiscal (externa) Informe de auditoría interna.



## 1.2.2.3 CAMPO DE ACCION

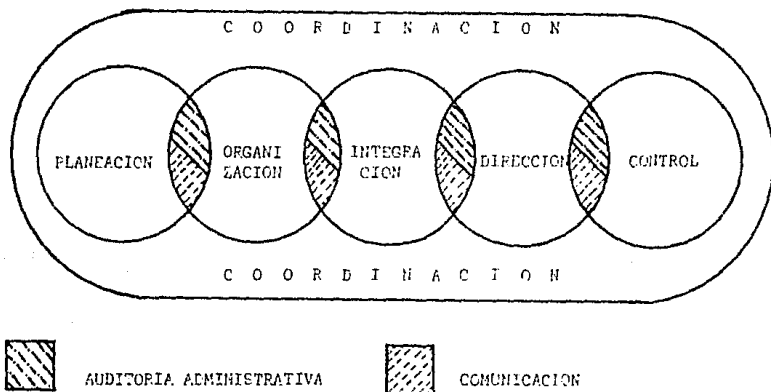
El ámbito en el cual se desarrolla la auditoría administrativa es muy amplio, puede aplicarse a una o varias funciones, a un departamento o grupo de departamentos, a una división o varias de ellas o a la entidad completa; es tan extensa como la magnitud de la entidad misma. Asimismo, se aplica desde los primeros niveles de la organización hasta el último nivel de decisión y supervisión. Por otro lado, el auditor administrativo también debe considerar los aspectos externos de cualquier índole que puedan afectar de alguna forma o tener un efecto dentro de la entidad.



Los aspectos sujetos al análisis y evaluación son los siguientes, los cuales se determinaron considerando las etapas del proceso administrativo y los elementos del control interno.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION
	Distribución de los elementos	Elementos	
PLANEACION			PLANEACION
Objetivos			Objetivos
Políticas			Políticas
Procedimientos	Procedimientos	Procedimientos	Procedimientos
Programas			Programas
Presupuestos			Presupuestos
ORGANIZACION			ORGANIZACION
Organigrama	División de labores	Organización	Estructura organizacional
Relaciones interdepartamentales	Asignación de responsabilidades	Organización	
Cuadros ocupacionales			Cuadros ocupacionales
Necesidades del puesto			
Manual de organización			Manual de Organización
Instructivos especiales			Instructivos especiales
INTEGRACION			INTEGRACION
Reclutamiento y selección	Moralidad	Personal	Reclutamiento y selección
Motivación			Motivación
Desarrollo	Moralidad Entrenamiento (capacitación)	Personal	Desarrollo
Administración de sueldos y salarios			Administración de sueldos y salarios
Integración de materiales	Retribución	Personal	Recursos materiales Recursos financieros
DIRECCION			DIRECCION
Comunicación			Comunicación
Delegación de autoridad			Delegación de autoridad
Toma de decisión			Toma de decisiones
Coordinación	Dirección	Organización	Coordinación
Innovación	Coordinación	Organización	Innovación
CONTROL			CONTROL
Fijación de sistemas de información.	Informes	Procedimientos	Informática (sistemas de información)
Desarrollo de normas de actuación	Principios del control interno		Normas de actuación
Medir resultados	Eficiencia Supervisión	Personal Supervisión	Medición de resultados
Tomar medidas correctivas			Medidas correctivas

La auditoría administrativa está presente en todas las etapas del proceso administrativo como un elemento coordinador y supervisor, como se puede apreciar - en la gráfica siguiente:



#### 1.2.2.4 BENEFICIOS

En su conocimiento profundo de la entidad -que acumula al través de las revisiones que efectúa- el auditor administrativo se convierte en un conocedor, -- desde un punto de vista imparcial e independiente, del proceso administrativo de cada uno de los departamentos de la entidad. Esto lo lleva a poder proporcionar un verdadero servicio especializado a la administración.

La auditoría administrativa tiene entre otros los siguientes beneficios:

- Ayuda a mejorar la administración de la empresa y, consecuentemente, a obtener resultados más adecuados.
- Proporciona recomendaciones tendentes al mejoramiento de las operaciones de la entidad, proponiendo modificaciones a los planes, políticas, procedimientos, controles, etc., reduciendo con ello los costos.
- Determina con anticipación posibles fallas o desviaciones que puedan afectar a la administración, como conflictos entre el personal, controles inadecuados, baja productividad, incongruencia entre planes y objetivos, deficiencias en el sistema de control interno, etc.
- Los problemas pueden minimizarse por medio de una revisión y apreciación sistemática de las operaciones de la entidad en su conjunto.
- Permite a la dirección y demás ejecutivos concentrar su atención en otros aspectos de la entidad, con la confianza de que el auditor determinará las fallas y problemas.
- Constituye el mejor recurso de mantenimiento al proceso administrativo.

### 1.3 OBJETIVO

El propósito de la auditoría administrativa es revisar y evaluar el estado del proceso administrativo, es decir, cómo se encuentra, en dónde está y hacia dónde se dirige.

El auditor administrativo está en posición de determinar y poner en evidencia las deficiencias e irregularidades que tiene la entidad, logrando con ello:

- Eliminar pérdidas y/o reducir costos.
- Mejorar los sistemas y procedimientos.

- Perfeccionar los medios de control.
- Desarrollar idóneamente al personal.
- Utilizar adecuadamente los recursos de que dispone.

Puede considerarse que los objetivos de la auditoría administrativa son:

- Determinar las deficiencias e irregularidades de cualesquiera de los departamentos, al través de la evaluación de políticas, programas, procedimientos, etc.
- Evaluar los resultados comparándolos contra los planes y objetivos establecidos.
- Proponer las soluciones adecuadas para una mejor administración y lograr expeditamente los objetivos de la entidad.
- Promover y lograr una mayor eficiencia y eficacia en la administración.

#### 1.4 IMPORTANCIA

En la administración de cualquier entidad debe existir una búsqueda constante para mejorar los métodos y procedimientos, disminuir los costos y conseguir -- una mayor eficiencia; es decir, alcanzar el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.

Es precisamente en la consecución de estos objetivos en donde la auditoría administrativa influye en forma preponderante.

La importancia de la auditoría administrativa estriba en que ayuda a la administración a mejorar resultados y cumplir con los objetivos de la entidad, logrando con ello mayores utilidades y beneficios, que en última instancia son -

el resultado final de una serie de actividades y sucesos relacionadas entre sí,  
en un período determinado.

## CAPITULO 2 FUNDAMENTOS

- 2.1 CODIGO DE ETICA PROFESIONAL
- 2.2 PERFIL DEL AUDITOR
- 2.3 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
  - 2.3.1 NORMAS PERSONALES
    - 2.3.1.1 CODIGO DE ETICA PROFESIONAL
    - 2.3.1.2 CAPACITACION TECNICA Y CAPACIDAD PROFESIONAL
    - 2.3.1.3 CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONALES
    - 2.3.1.4 INDEPENDENCIA DE CRITERIO
    - 2.3.1.5 RESPONSABILIDAD PERSONAL
    - 2.3.1.6 SECRETO PROFESIONAL
  - 2.3.2 NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO
    - 2.3.2.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
      - 2.3.2.2 PLANEACION
      - 2.3.2.3 OBTENCION DE LA EVIDENCIA COMPETENTE Y SUFICIENTE
      - 2.3.2.4 SUPERVISION
      - 2.3.2.5 CONVENIENCIA DE LOS SERVICIOS
    - 2.3.3 NORMAS RELATIVAS AL DIAGNOSTICO
      - 2.3.3.1 ACLARACION DE LA RELACION CON LOS ESTADOS FINAN-  
CIEROS Y LA RESPONSABILIDAD ASUMIDA RESPECTO A  
ELLOS
      - 2.3.3.2 CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO
- 2.4 TECNICAS DE INVESTIGACION
  - 2.4.1 CUESTIONARIO
  - 2.4.2 ENTREVISTA
  - 2.4.3 INVESTIGACION DOCUMENTAL
  - 2.4.4 APLICACION Y CONGRUENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL
  - 2.4.5 FLUJOGRAMACION
  - 2.4.6 MUESTREO DE APRECIACION Y ESTADISTICO



- 2.4.7 INVESTIGACION DE OPERACIONES
- 2.4.8 ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS
- 2.4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO
- 2.4.10 TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
- 2.4.11 TECNICAS DE AUDITORIA FINANCIERA

## CAPITULO 2. FUNDAMENTOS

En la primera parte de este capítulo se establecen las normas a las cuales, en opinión de los autores de esta tesis, debe apegarse el auditor administrativo.

Para tal efecto, se parte de las siguientes bases:

- Código de ética profesional
- Normas de auditoría (emitidas por el IMCP)
- Perfil del auditor

En los puntos 2.1 y 2.2 se tratan los temas del código de ética y del perfil del auditor, dejándose sin abordar el de las normas de auditoría ya que resultaría repetitivo, pues en el punto 2.3 se exponen las normas de auditoría administrativa, las cuales en gran parte contiene a las primeras.

En la segunda parte se analizan las técnicas de las que se auxilia el auditor administrativo para efectuar su trabajo.

### 2.1 CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

El código de ética profesional no solo sirve como una guía a la acción moral, sino también en él se hace patente la intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetar a la profesión.

En el actual código emitido en octubre de 1979 por el IMCP, se contemplan los siguientes aspectos:

- Postulados.
- Normas generales.
- Normas de contador público como profesional independiente.
- Del contador público en los sectores público y privado.
- Del contador público en la docencia.
- Sanciones.

Para efecto de este inciso sólo se tratan los postulados y las normas generales, ya que la intención es determinar los aspectos contenidos en el código - que sirven de base a las normas de auditoría administrativa.

Por lo que respecta a las normas generales, se han clasificado de la siguiente forma:

- Personales.
- Relativas al trabajo.
- Relativas al diagnóstico.

P  
O  
S  
T  
U  
L  
A  
D  
O  
S

RESPONSABILIDAD  
HACIA LA SOCIEDAD

Independencia de criterio. Obligación de sostener un criterio libre e imparcial.

Calidad profesional de los trabajos. Se espera del contador público un trabajo profesional apegado a las disposiciones normativas, con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable.

Preparación y calidad del profesional. El contador público deberá tener un entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar sus actividades profesionales satisfactoriamente.

Responsabilidad profesional. Aceptará una responsabilidad personal de los trabajos realizados por él bajo su dirección.

RESPONSABILIDAD  
HACIA EL PATROCINADOR  
DE LOS SERVICIOS

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

Obligación de rechazar tarjas que no cumplan con la moral.- Faltará al honor y dignidad profesional cuando directa o indirectamente intervenga en arreglos o asuntos que no cumplan con la moral.

Lealtad hacia el patrocinador. Se abstendrá de aprovecharse de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.

Retribución económica. Deberá tener presente que la retribución por sus servicios no constituye el único objetivo ni la razón de ser del ejercicio de la profesión.

RESPONSABILIDAD  
HACIA LA PROFESION

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

Dignificación de la imagen profesional. Proyectará una imagen positiva y de prestigio valiéndose únicamente de su capacidad profesional y personal, así como de la promoción institucional.

Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos. El contador público tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta, contribuyendo al desarrollo y difusión de los conocimientos de la profesión.

N  
O  
R  
M  
A  
S  
G  
E  
N  
E  
R  
A  
L  
E  
S

PERSONALES

RELATIVAS AL  
TRABAJO

RELATIVAS AL  
DIAGNOSTICO

Obligación de regirse por el Código de Ética Profesional. El contador público tiene la ineludible obligación de regir su trabajo por las reglas de este código, las cuales se consideran como mínimas en virtud de que existen otras como las legales y morales. Cuando el contador público, independientemente de las que se leale la otra profesión.

Capacidad suficiente. No deberá aceptar tareas para las que no esté capacitado.

Responsabilidad individual. Al firmar cualquier informe será responsable individualmente de la opinión que en éste se emita.

Confidenciabilidad. Pedrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de opiniones o criterios, pero nunca proporcionará datos que identifiquen a personas o negocios a menos que cuente con el consentimiento correspondiente.

Moralidad. No deberá utilizar sus conocimientos profesionales en tareas que no cumplan con la moral.

Servicio no ventajoso. No podrá obtener ventajas económicas directas o indirectas por ventas al patrocinador de sus servicios, de productos o servicios que haya sugerido en el ejercicio de su profesión, excepto de las que sean propias de su profesión.

Discreción. Se abstendrá de hacer comentarios sobre otro contador cuando éstos perjudiquen su reputación o el prestigio de la profesión general, a menos que se le soliciten por quien tenga un interés legítimo.

Trato a colaboradores. Deberá dar el trato que corresponde como profesionales y vigilará su adecuada capacitación, superación y justa retribución.

Contratación de personal. No deberá ofrecer trabajo directa o indirectamente a otros contadores sin previo consentimiento, pero podrá contratar libremente al personal que por iniciativa propia o en respuesta a un anuncio le soliciten empleo.

Reputación. Deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional.

Publicidad. No deberá anunciarse o solicitar trabajo por conducto de medios masivos de comunicación o de otros que menoscaben la dignidad del contador o de la profesión en general.

Fundamento de la opinión. Las opiniones e informes deberán estar fundados en elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar los hechos que induzcan a error.

Conveniencia de sus servicios. Deberá analizar cuidadosamente la verdadera necesidad de sus servicios, proponiendo aquellos que más convengan dentro de las circunstancias. Este consejo deberá ser desinteresado y basado en los conocimientos y experiencias profesionales.

Retribución económica. La retribución económica deberá estar de acuerdo a la importancia del trabajo a desarrollar, al tiempo y grado de especialización requerido.

Relación con el patrocinador. Cuando emita un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, deberá aclarar la relación que guarda con el patrocinador de los servicios.

Informe como resultado de su trabajo. Cualquier informe firmado por el contador público necesariamente deberá ser resultado de su trabajo o el de algún colaborador bajo su supervisión.

## 2.2 PERFIL DEL AUDITOR

El perfil del auditor se define como el conjunto de características personales que reúne el personal que desarrolla esta actividad. Estas son necesarias para un buen desempeño y obtención de un trabajo de calidad.

Por lo anterior, es importante que el personal que integre el grupo de auditoría posea en grado aceptable las siguientes características:

- Buen juicio. Es la habilidad de juzgar adecuadamente cualquier situación.
- Objetivo. Facultad de poder basarse en los hechos o situaciones, independientemente de la particular forma de pensar del auditor.
- Mente analítica. Capacidad de distinguir y separar las partes de un todo, hasta conocer sus elementos y principios.
- Enfoque constructivo. Debe estar más interesado en la forma de evitar la recurrencia de las deficiencias o errores, que en recriminar al responsable. Una deficiencia puede ser un punto adecuado para establecer mejores procedimientos en el futuro.
- Iniciativa. Representa la búsqueda constante de nuevos ángulos para resolver los problemas y el desarrollo de nuevos planes e ideas.
- Persistencia. Insistir hasta quedar satisfecho de la evidencia que le presenten como prueba de hechos o circunstancias.
- Versátil. Habilidad para resolver adecuadamente situaciones inusitadas. Asimismo, se refiere a poder asimilar y ajustarse a nuevos métodos y procedimientos al cambiar de un rubro a otro.
- Decisión. Es la determinación de llevar al cabo alguna actividad que ha sido o no planeada. Es, también, resolver una situación dudosa llevando a la

práctica una solución.

- Transmisor de conocimientos. Al proponer soluciones constructivas para mejorar la eficiencia de la entidad, está transmitiendo conocimientos y experiencia al personal.
- Desinterés. Su preocupación principal debe ser la de mejorar la función administrativa y debe enfocar su interés más a lograr esto, que en recibir el crédito por el éxito obtenido.
- Cooperación. Actuará como compañero y no como un rival de aquéllos a quienes está revisando, su fin debe ser ayudarlos no censurarlos.
- Habilidad de expresión. Tener capacidad de conversar con facilidad, fluidez y buen sentido.
- Sentido de los negocios. Tener un amplio sentido de los negocios, que le permita obtener una visión integral de la entidad y del medio ambiente.

Adicionalmente a estas características será conveniente que el auditor administrativo posea una amplia preparación académica, que incluirá capacitación en materias como auditoría, administración, contabilidad y materias afines como economía, finanzas, estadística, etc.

Existen otras materias no relacionadas directamente con la auditoría, pero que complementan sus conocimientos como psicología, sociología, ciencias políticas, etc.

Cabe mencionar que será necesario desarrollar un programa permanente de capacitación y actualización, ya que el auditor administrativo debe estar al tanto de nuevas técnicas, métodos, tendencias, etc., con el fin de incrementar la calidad de su trabajo.

Es importante mencionar que no todos los auditores poseen estas características, por lo que será necesario desarrollarlas hasta obtenerlas. Asimismo, algunos reúnen estas cualidades pero no al nivel adecuado, por lo que será conveniente practicarlas hasta obtener un grado aceptable.

### 2.3 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al desarrollar el trabajo de auditoría financiera, el auditor se apega a las normas que ha emitido la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., las cuales se definen en el boletín A como: "... 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".

Estas normas son aceptadas por la mayoría de los integrantes de la profesión con el fin de respaldar la opinión que emite en su dictamen, ya que ésta sirve de base a diferentes interesados como son el fisco (para garantizar el adecuado pago de los impuestos), los accionistas o posibles inversionistas de la entidad (para una toma de decisiones) y a la administración (para efecto de la confiabilidad de la información de los estados financieros y para la toma de decisiones).

Actualmente no se han fijado en forma definitiva las normas que rijan la actuación del auditor administrativo. Debemos pensar que la mayoría de las normas de la auditoría financiera son aplicables, pues el hecho de que sean diferentes auditorías no implica que las normas difieran, ya que tanto un auditor como otro deben apegarse a la profesionalidad y a la calidad del trabajo.



A continuación se exponen las normas que en opinión de los autores deben regir la actuación del auditor administrativo, conservando éstas la misma clasificación que le dá la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.:

#### 2.3.1 Personales.

#### 2.3.2 De ejecución del trabajo.

#### 2.3.3 Relativas al diagnóstico.

#### 2.3.1 NORMAS PERSONALES

Se refieren a las características y cualidades mínimas que debe reunir el auditor, para realizar el trabajo que se le ha encomendado en forma adecuada.

##### 2.3.1.1 CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

El auditor administrativo tiene la ineludible obligación de apegarse al código de ética profesional, el cual contiene las normas mínimas de actuación.

Cuando el auditor administrativo ejerza además otra profesión, debe acatar las normas de este código, independientemente de las que señale la otra profesión.

##### 2.3.1.2 CAPACITACION TECNICA Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El auditor administrativo antes de ofrecer sus servicios debe tener una preparación y capacidad que lo coloque en condiciones de desarrollar satisfactoriamente su trabajo. Cuando un auditor se considera apto para desempeñar cual-

quier actividad de su campo, viene a constituir una declaración pública de tener la capacidad profesional necesaria que le permita realizar sus actividades de modo satisfactorio para los clientes y terceros que van a depender de su trabajo.

La capacitación técnica representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarias para el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, para cumplir con esta norma es necesario adquirir el título de contador público expedido por una institución reconocida; sin embargo, no basta con la preparación académica, es conveniente que el contador público que se gradúa completamente su preparación con un período razonable de experiencia, bajo la dirección de un auditor profesional experimentado.

En la medida que acumule experiencia la capacidad profesional se consolidará gradualmente, ya que ésta no se adquiere en una sola vez, pues para conservarla se requiere estar al tanto de la vida de los negocios y seguir en una continua revisión de los conocimientos para estar actualizado de los últimos avances de la profesión.

### 2.3.1.3 CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONALES

El auditor administrativo al desarrollar su trabajo además de utilizar los conocimientos que ha logrado adquirir y acumular en el transcurso del ejercicio profesional, debe poner todo el cuidado y la diligencia que se requieren.

Debe poner la atención, meticulosidad y dedicación razonables y ser cuidadoso, exacto y dinámico al desempeñar su trabajo, características que pueden esperarse

se de una persona que ha asumido una responsabilidad de carácter profesional. Cabe mencionar que el auditor administrativo, como cualquier profesional no puede considerársele totalmente infalible ni se le puede exigir a tal grado de que deba acertar en todos los casos y resolver satisfactoriamente todos los problemas. Sin embargo, esta infalibilidad debe ser cada vez más sólida, para reducir al mínimo el grado de error u omisión.

#### 2.3.1.4 INDEPENDENCIA DE CRITERIO

Al emitir su opinión acerca de la eficiencia de la administración de la entidad, el auditor debe hacerlo sin presión alguna- es decir, en el transcurso de su revisión debe analizar y plasmar en sus cédulas de auditoría hechos reales fuera de cualquier influencia que pudiese distorsionarla.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría menciona en el Boletín D - que "... existe independencia mental en una persona, cuando sus juicios se fundan en los elementos objetivos del caso. No existe independencia mental cuando la opinión o el juicio es influido por consideraciones de orden subjetivo".

Al prestar sus servicios el auditor debe asumir una actitud de independencia, ya que las personas que utilizarán el resultado de su trabajo confían en que éste fue realizado con dicha independencia.

Asimismo, debe evitar actuar en aquellos casos en los que existan circunstancias que influyan o puedan influir sobre su juicio y que, por consiguiente, reduzcan su independencia.

#### 2.3.1.5 RESPONSABILIDAD PERSONAL

El auditor tiene una responsabilidad individual al emitir una opinión o al firmar cualquier informe o diagnóstico.

Debe aceptar una responsabilidad personal en los trabajos realizados por él y los desarrollados bajo su dirección y supervisión.

Será responsabilidad del auditor cumplir con las normas de auditoría y con las que estipula el código de ética profesional, desempeñando una actitud realmente profesional.

Debe ayudar y respaldar a la administración en la determinación de los sectores, departamentos, etc., en que pueden efectuarse economías e implantarse mejores y más adecuadas técnicas administrativas.

#### 2.3.1.6 SECRETO PROFESIONAL

El secreto profesional se refiere a la discreción y la no divulgación de la información de hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento el auditor administrativo durante el ejercicio de su actividad, con excepción de lo que establezcan las leyes respectivas y cuando lo autoricen los interesados.

Podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones o criterios, pero nunca proporcionará datos que identifiquen a personas o negocios a menos que cuente con el consentimiento correspondiente.

Para que esta norma se cumpla real y efectivamente el auditor administrativo deberá vigilar que se observen los siguientes puntos, respecto al auditor:

- Debe abstenerse de hacer algún comentario sobre cualesquiera de sus actividades oficiales, a menos que éste lo hiciera con alguna de las personas autorizadas para tener acceso a este tipo de información.
- Evitar hacer comentarios sobre los planes futuros ni de sus próximas actividades de trabajo a corto y largo plazo, excepto a las personas autorizadas.

### 2.3.2 NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

Son las normas que debe observar el auditor al realizar su trabajo, con el fin de que este último tenga calidad profesional.

#### 2.3.2.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

##### Definición

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad con el fin de - provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración, salva guardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia operacional.

En un sentido amplio se designa al sistema de control interno como el conjunto de los métodos que utiliza la administración para lograr sus objetivos.

Dentro de la metodología de la auditoría administrativa en la parte de aspectos de análisis y evaluación, se están considerando los elementos del control interno, como puede apreciarse en el punto 1.2.2.3 Campo de Acción.

Al efectuar su análisis y evaluación el auditor prácticamente está evaluando -

el sistema de control interno vigente en la entidad, departamento o rubro.

Por lo anterior, el auditor debe estudiar y evaluar los elementos del control interno y concluir sobre el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan.

#### 2.3.2.2 PLANEACION

Planear significa decidir anticipadamente lo que va a desarrollarse, cómo y cuándo va a ejecutarse, hasta dónde se llegará y los elementos que se utilizarán, todo esto encaminado al objetivo que se tenga previamente establecido.

El trabajo de auditoría tiene - entre otros - el objetivo de proporcionar al auditor los elementos de juicio competentes y suficientes para poder emitir una opinión. Por tanto, para que el trabajo tenga perspectivas de éxito razonable, debe prever por cada fase:

- Procedimientos de auditoría
- Extensión y oportunidad
- Cédulas de auditoría
- Asignación de la cantidad y calidad del personal.

La planeación debe efectuarse cuidadosamente y de acuerdo a las circunstancias prevalecientes de cada caso.

#### 2.3.2.3 OBTENCION DE EVIDENCIA COMPETENTE Y SUFICIENTE

Al desarrollar su trabajo el auditor administrativo debe allegarse de los elementos de juicio para fundamentar su opinión, la cual servirá de base para la

toma de decisiones por parte de la administración de la entidad.

Estos elementos de juicio (evidencia comprobatoria) deben ser ciertos y fundarse en la naturaleza de los hechos examinados y, por tanto, debe llegar al conocimiento de ellos con una certeza razonable.

Debe existir un grado de seguridad con base en el cual el auditor puede hacer afirmaciones, con la plena confianza de que no son audaces o arriesgadas, aún cuando no se tenga la absoluta certeza de éstas.

La evidencia será competente cuando se refiera a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas sean válidas y apropiadas.

La evidencia será suficiente cuando se haya obtenido en la cantidad indispensable, para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los aspectos que está analizando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

La reunión de estos dos elementos: evidencia competente (característica cualitativa) y evidencia suficiente (característica cuantitativa, proporcionan al auditor la convicción necesaria para obtener una base objetiva en su examen.

Al obtener la evidencia el auditor debe guiarse por el criterio de riesgo probable. Este se refiere a la posibilidad de error que puede representar la carencia y deficiencia de ciertos elementos de la evidencia.

Como prácticamente en ocasiones no es posible obtener la certeza absoluta sobre los hechos que se están examinando, el auditor debe determinar el alcance y la oportunidad de sus procedimientos de acuerdo con el riesgo probable de

error u omisión.

Existen hechos y elementos dentro de la entidad que tienen diferente importancia y trascendencia. Algunos cuya importancia es decisiva pero otros que no afectarían sustancialmente.

Un hecho tiene importancia relativa cuando un cambio es el mismo, en su presen tación, valuación, descripción o en cualesquiera de sus elementos, tuviera trascendencia en las decisiones dentro de la entidad.

Por lo anterior, el auditor debe observar y tener presente el concepto de importancia relativa, por lo que la evidencia que obtenga debe referirse a hechos importantes, estar relacionados con ellos y ser útiles como base para la opinión que emitirá.

Por último, en las cédulas de auditoría debe quedar plasmada la evidencia competente y suficiente, ya que ésta es el fundamento de su opinión.

#### 2.3.2.4 SUPERVISION

Debido a la carga de trabajo que implica una auditoría, no es posible ni conveniente que el auditor realice la totalidad del trabajo. Por otro lado, existen secciones de la auditoría cuyo examen es más sencillo y puede ser realizado por auditores de menor experiencia, debido a que involucran juicios y decisiones menores que pueden ser tomados por personas con la debida preparación. Por lo anterior, se hace necesario que en la auditoría intervengan personas de diferente experiencia y preparación técnica, debidamente agrupados y jerarquizados de acuerdo al tipo de trabajo que van a realizar.



Esto permite al auditor tener varias ventajas:

- Tener el tiempo necesario para aquellas actividades que requieren de su criterio.
- Aprovechar al máximo su capacidad profesional.
- Beneficia al cliente permitiéndole no elevar indebidamente los costos.

#### 2.3.2.5 CONVENIENCIA DE LOS SERVICIOS

Al prestar sus servicios el auditor administrativo debe analizar cuidadosamente la verdadera necesidad de los mismos, proponiendo siempre aquellos que sean más convenientes dentro de las circunstancias. Al efectuar su propuesta debe ser desinteresada y basada en los conocimientos y experiencia profesionales.

No deberá obtener beneficios económicos directos o indirectos al proporcionar sus servicios, de productos o servicios que haya sugerido, excepto de los que sean propios de su profesión.

Por otro lado, la retribución económica debe estar de acuerdo a la magnitud e importancia del trabajo a desarrollar, al tiempo y grado de especialización re-querido.

Se abstendrá de aprovecharse de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios. Asimismo, no debe utilizar sus conocimientos profesionales en actividades que no cumplan con la moral, rechazando cualquier in-tervención en arreglos o asuntos que lleven dicho fin.

### 2.3.3 NORMAS RELATIVAS AL DIAGNOSTICO

El diagnóstico tiene una gran importancia dentro de la auditoría debido a que:

- Es el producto final del trabajo del auditor.
- Es el medio por el cual pone en conocimiento a la administración del resultado de su trabajo y la opinión que se ha formado al través de su examen.
- Sirve de base para una toma de decisiones por parte de la administración.
- Al través de él la administración se dá cuenta del trabajo del auditor.
- En algunos casos es la única parte del trabajo del auditor que queda al alcance de la administración.

Debido a esta importancia se hace necesaria que se establezcan normas que regulen la calidad del diagnóstico, y que a continuación citamos.

#### 2.3.3.1 ACLARACION DE LA RELACION CON LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA RESPONSABILIDAD ASUMIDA RESPECTO A ELLOS

Aún cuando la auditoría es el campo de acción natural del contador público, no es la única actividad que éste realiza. Dentro de estos servicios está la preparación de estados financieros y la interpretación de éstos, sin realizar una auditoría de ellos.

Si no se aclara la relación que existe respecto a los estados financieros, el auditor puede quedar asociado a éstos. Esta asociación implica que el contador ha examinado totalmente los estados financieros y está dando su aprobación profesional de los mismos.

Por lo anterior, por lealtad hacia el público que depende de sus servicios y -

opinión, y en defensa de su responsabilidad, es indispensable que ningún Contador Público permita que su nombre quede asociado, expresa o implícitamente a los estados financieros sin que haya una explicación clara del tipo de relación y responsabilidad que el auditor asume respecto a ellos.

El auditor debe evitar cualquier confusión, expresando de manera clara y precisa la naturaleza de su relación con los estados financieros y, en su caso, el alcance del examen realizado.

#### 2.3.3.2 CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO

Para que el diagnóstico cumpla con la función de informar adecuadamente el resultado del examen realizado por el auditor, debe cumplir con los requisitos mínimos de calidad relativos a la información.

##### - Relevancia

El diagnóstico debe tratar asuntos de la entidad relacionados con la toma de decisiones importantes, ya sean específicas o generales; debe referirse a problemas, oportunidades y decisiones trascendentes.

##### - Confiabilidad

La información que quede plasmada en el diagnóstico debe ser confiable, lo cual se logra cumpliendo con los siguientes requisitos:

- + Exactitud en la información (sin error u omisión)
- + Precisión (grado de aproximación a lo real)
- + Completividad (que tenga toda la información necesaria).

- Oportunidad

La información debe estar disponible a tiempo, de manera que pueda tomarse una decisión o ejecutar una acción con anticipación o enseguida de que se determine su necesidad.

Por lo anterior, si en el transcurso de la revisión se determinarán observaciones que ameriten ser comentadas, dada su importancia, deberán comunicarse oportunamente a la administración de la entidad con objeto de que se tomen las medidas necesarias.

- Intelelegibilidad

Existe información que es compleja y por lo mismo, difícil de leer o interpretar, por lo que deberá simplificarse para su mayor comprensión.

Por regla general, los informes excesivamente complejos ocultan más de lo que revelan.

El diagnóstico no puede ser tan complicado que no se entienda el mensaje, ni tan simple o sencillo que carezca de información.

#### 2.4 TECNICAS DE INVESTIGACION

En la etapa de Análisis y Evaluación deben utilizarse las técnicas de investigación. Estas se definen como los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria y poder emitir una opinión profesional. Las técnicas de investigación son aplicables de acuerdo a la revisión y a las circunstancias en que el auditor realiza su trabajo. Estas se clasifican de la siguiente forma:

PRINCIPALES TÉCNICAS DE INVESTIGACION APLICABLES  
EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C L A S I F I C A C I O N

	Por su cuantificación		Por su aplicación	
	Numérica	No numérica	General	Específica
1. Cuestionario		X	X	X
2. Entrevista		X	X	X
3. Investigación documental		X	X	X
4. Aplicación y congruencia horizontal y vertical		X	X	X
5. Flujodiagramación		X	X	X
6. Muestreo de apreciación y estadístico	X		X	
7. Investigación de operaciones	X		X	X
8. Análisis e interpretación de estados financieros	X			X
9. Punto de equilibrio	X		X	X
10. Estudio de tiempos y movimientos	X	X	X	
11. Técnicas de auditoría financiera	X	X		X

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

#### 2.4.1 CUESTIONARIO

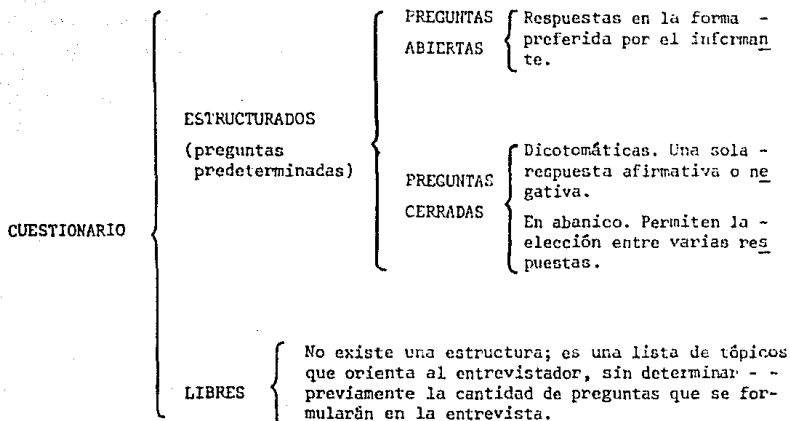
Define los puntos pertinentes de la entrevista, procura la respuesta a dichos puntos y permite uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada.

De acuerdo con el objetivo que persigue la entrevista, podemos distinguir entre cuestionarios de hechos, actitudes y opiniones.

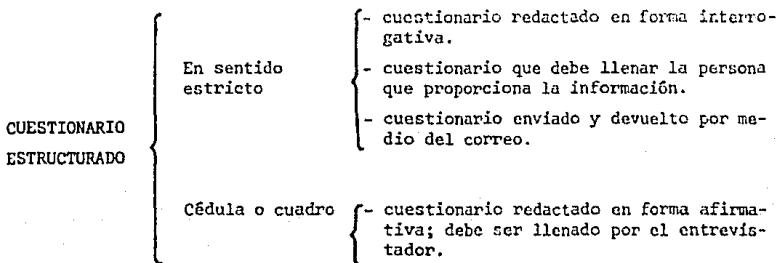
El cuestionario de hechos sirve para averiguar lo que la persona sabe. En esta se califica la imparcialidad del entrevistado y mide el grado de fidedignidad de su testimonio.

Los otros dos tipos de cuestionarios sirven para averiguar lo que la persona piensa o siente. Estos miden la capacidad y la imparcialidad del entrevistado.

A continuación se muestra el cuadro de los tipos de cuestionarios y sus características principales.



El cuestionario estructurado por su forma de elaboración y aplicación puede clasificarse de la siguiente manera:



La utilización del cuestionario se realiza mediante el desarrollo de las siguientes fases:

- Realización de un estudio piloto, si es necesario, para definir las materias de estudio.
- Preparación del cuestionario.
- Impresión provisional del cuestionario con una apariencia agradable, - - amplios márgenes para su encuadernación y número de serie para su identificación.
- Prueba del cuestionario con una muestra representativa.
- Corrección, en su caso, del cuestionario.
- Impresión definitiva.
- Aplicación del cuestionario.

#### 2.4.2 ENTREVISTA

La entrevista se define como la reunión de dos o más personas en un lugar determinado, con el fin de resolver, comentar o investigar algún asunto.

Asimismo, es un medio de comunicación en el cual se crean las condiciones adecuadas para: un intercambio de ideas, establecer una posición, informar hechos y/o resultados, etc.

Existen tres tipos de entrevista clasificadas de acuerdo a la forma en que se desarrollan:



Libre. El entrevistador deja que el interlocutor lleve la dirección de la entrevista, frecuentemente se concreta a escuchar. Se utiliza en psicoterapia y en la orientación profesional.

Dirigida. El entrevistador selecciona los puntos o datos que son de interés, centrándose la consideración de estos. Se emplea en investigación de mercados y en encuestas de opiniones.

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

El proceso de la entrevista se compone de las siguientes etapas:

<u>Inicial</u>	<u>Dinámica</u>	<u>Final</u>
Planeación	Iniciación	Registro
Programación	Dirección	
	Cierre	

Como puede apreciarse la entrevista empieza de hecho antes de que el entrevistador se encuentre frente al entrevistado, terminando con la anotación de la información recabada en la etapa dinámica en las cédulas correspondientes.

#### 2.4.3 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Consiste en recolectar y efectuar un primer examen de la información existente, gráfica o escrita, sobre el objeto de estudio.

La aplicación de la investigación documental implica desarrollar los siguientes pasos:

A) Recolección de información

Debe recabarse la información teniendo en cuenta calidad, cantidad y veracidad del material, pues el resultado que se obtenga depende en gran parte de ello.

B) Análisis

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

C) Clasificación

Ordenamiento técnico y sistemático de la información, para llegar a conclusiones.

La observación directa complementa, confronta y verifica los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. Esta técnica permite penetrar en el campo de acción sujeto a estudio.

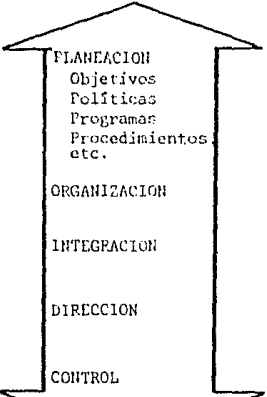
#### 2.4.4 APLICACION Y CONGRUENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL

Esta técnica consiste en aplicar en un departamento, gerencia, etc., los aspectos de análisis y evaluación (1) en sentido horizontal y vertical, con el fin de determinar la congruencia de estos aspectos con respecto a otras secciones, departamentos, gerencias, etc.

Quando la revisión se efectúa en un sólo departamento, la comparación se hace entre los aspectos del mismo (vertical) y con respecto a otros departamentos (horizontal), como se muestra en el cuadro 1 de este inciso.

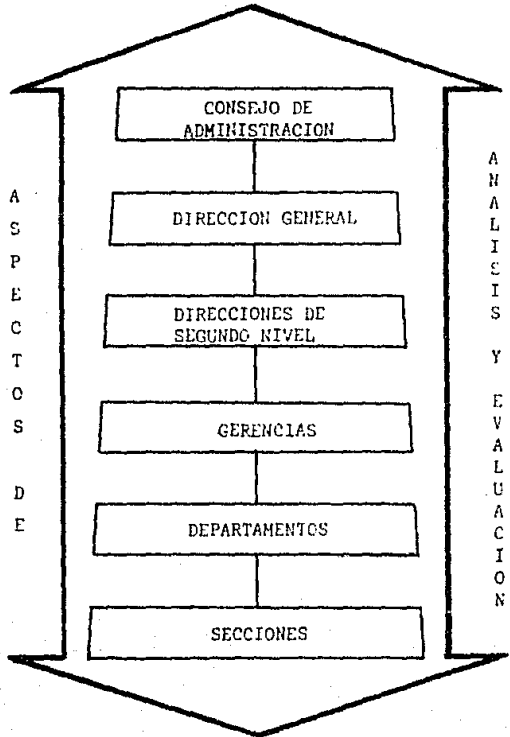
(1) Ver el capítulo 3, punto 3.2.

APLICACION Y CONGRUENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL

FORMA	VERTICAL		HORIZONTAL			
	MERCADOTECNIA		COMPRAS	PRODUCCION	MERCADOTECNIA	FINANZAS
A S F E C T O S	 <p>PLANEACION Objetivos Políticas Programas Procedimientos etc.</p>		PLANEACION	X	X	X
			Objetivos	X	X	X
			Políticas	X	X	X
			Programas	X	X	X
			Procedimientos etc.	X	X	X
D L	ORGANIZACION		ORGANIZACION	X	X	X
A E L E V A L U A C I O N	INTEGRACION		INTEGRACION	X	X	X
	DIRECCION		DIRECCION	X	X	X
	CONTROL		CONTROL	X	X	X
Y						

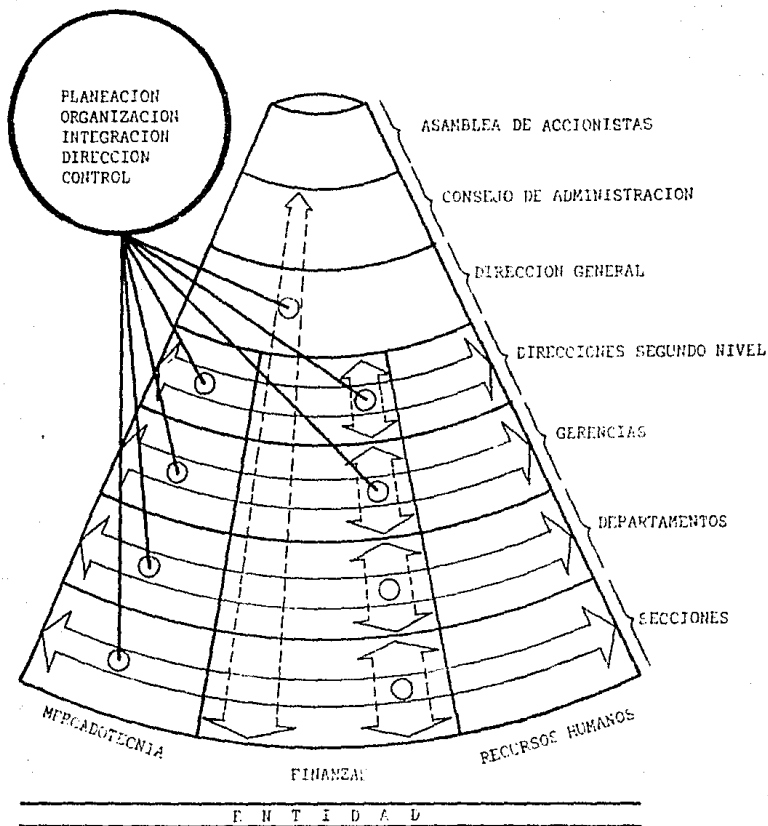
CUADRO 1

APLICACION Y CONGRUENCIA EN LOS NIVELES JERARQUICOS



CUADRO 2

APLICACION Y CONGRUENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL  
(INTEGRAL)



CUADRO 3

La comparación vertical permite determinar si, por ejemplo, la organización y los procedimientos están de acuerdo a los planes y éstos a su vez están encaminados a conseguir los objetivos del departamento.

La comparación horizontal determina la congruencia de los objetivos, planes, procedimientos, etc. del departamento sujeto a revisión con respecto a estos aspectos de otros departamentos.

La comparación vertical debe aplicarse revisando el departamento en forma ascendente y descendente, como se aprecia en el cuadro 2. Determina la congruencia, por ejemplo, de los objetivos del departamento revisado con los de otras gerencias, direcciones, dirección general, etc.

Estas dos formas al aplicarse en una auditoría de toda la entidad se convierten en una técnica integral, pues contempla todas las secciones, departamentos, gerencias, etc., como se observa en el cuadro 3 de este inciso.

Esta técnica permite comparar los aspectos de análisis y evaluación, de las siguientes formas:

- Entre el mismo departamento, gerencia, etc.
- Entre los diferentes niveles jerárquicos
- Con otros departamentos, gerencias, etc.

Esta comparación es lo que hace que esta técnica tenga un enfoque integral.

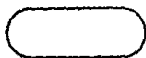
#### 2.4.5 FLUJODIAGRAMACION

Un flujograma - carta de flujo - de procedimiento es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que integran un sistema o parte de

el, estableciendo su secuencia. De acuerdo a su presentación o a su objetivo, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas a utilizar, la distancia recorrida, el tiempo a emplear, etc.

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

Los símbolos empleados con mayor regularidad son los siguientes:



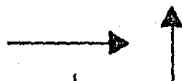
En su contenido señala el responsable de los procesos especificados enseguida de este símbolo.



El contenido de este símbolo describe una actividad a ejecutar.



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



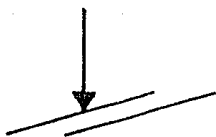
Las flechas indican la secuencia en el proceso.



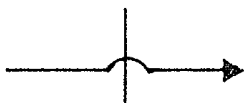
Conector a otra parte del proceso en la misma página.



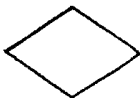
Conector a otra parte del proceso en otra página.



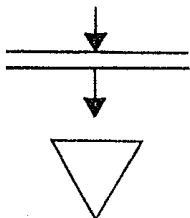
Conector a otro proceso definido fuera del diagrama.



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



Este símbolo identifica los puntos - en los cuales es necesaria una decisión o un control, permitiendo distinguir las alternativas posibles.



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

Archivo de documentos.

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

Por su presentación

- Vertical. La secuencia de las operaciones se desarrolla hacia abajo.
- Horizontal. El flujo se plasma de izquierda a derecha.
- Integral. En una sola carta se representa el proceso entero, pudiendo ser apreciado más rápidamente.
- De área. Describe el itinerario de una forma o persona, sobre el plano del área de trabajo.

Por su objetivo

- De forma. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones por la que fluye una forma y sus copias, al través de los diversos puestos y departa--



- mentos desde que se origina hasta que culmina.
- De labores. Son diagramas abreviados del proceso, que sólo presentan las -- operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que integra un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta.
  - Analítico. Presenta cada una de las operaciones del procedimiento, dentro de la secuencia establecida: la persona que las realiza, objetivo de cada operación y cuando el dato es importante consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.
  - De espacio. Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o -- una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, señalando -- el espacio por el que se desplaza.
  - Combinado. Presenta una conjugación de dos o más de los tipos mencionados. -- Normalmente se utiliza la presentación vertical, para combinar labores, méto-- dcos y análisis.

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

#### 2.4.6 MUESTREO DE APRECIACION Y ESTADISTICO

Existen dos planes de muestreo que constituyen dos corrientes de aplicación -- totalmente opuestas que pueden llevarse a la práctica atendiendo al criterio -- del auditor y los resultados que se esperan de su trabajo: muestreo de aprecia-- ción y muestreo estadístico.

##### 2.4.6.1 MUESTREO DE APPECIACION

Es el conjunto de técnicas de selección que están apoyadas básicamente en la -- apreciación y criterio del auditor, sin atender a algún patrón que reglamente -- o límite en alguna forma su aplicación. Su única base es la extensión que el -- auditor considere adecuada en relación a sus pruebas de auditoría.

Este plan de muestreo es utilizado en nuestro medio, no porque sea mejor sino por ser práctico se basa totalmente en el juicio del auditor, no teniendo alguna norma de tipo ordenado o estadístico.

Esta técnica es recomendable cuando se revisan situaciones concretas o definidas, o que requieren de la aplicación del criterio del auditor. También se aplica cuando una vez efectuada la selección por medio de otra técnica, el criterio y juicio del auditor indique profundizar en algunos casos específicos.

Cabe señalar que este plan de "muestreo" no tiene esa categoría, de acuerdo a lo estipulado con los especialistas en estadística; sin embargo, es un buen recurso desde el punto de vista de auditoría.

#### 2.4.6.2 MUESTREO ESTADISTICO

Esta técnica permite extraer conclusiones sobre cierta información, basándose únicamente en el examen parcial de un universo. La aplicación de esta técnica involucra los siguientes pasos:

- Determinación de la muestra

Consiste en determinar el tamaño de la muestra para llegar a conclusiones sobre un universo.

- Selección de la muestra

Consiste en la identificación de las partidas sujetas a revisión.

- Evaluación de la muestra

Es la formación de conclusiones acerca de la información, basadas en el examen de las partidas muestreadas.

El uso de esta técnica proporciona las siguientes ventajas:

- Su aplicación permite conocer anticipadamente el tamaño máximo de la muestra necesaria.
- El resultado de la prueba puede ser justificado con mayor grado de seguridad.
- La muestra seleccionada reúne mayores características de que sea representativa del universo.
- Es más general el criterio de selección para cualquier universo sujeto a revisión.
- Proporciona elementos para poder proyectar los errores sobre bases más confiables.

El muestreo estadístico aplicado a la auditoría no es un sustituto del criterio profesional. Las decisiones acerca de la evaluación de sistema de control interno y los aspectos cualitativos de los errores, son materia del criterio del auditor. La función del muestreo estadístico es proveer un medio para expresar los criterios de seguridad estadística y para evaluar la suficiencia y objetividad de las pruebas selectivas de auditoría.

El grupo de técnicas de muestreo estadístico está clasificado como sigue:

Planes de	- Muestreo de atributos
Muestreo	- Muestreo de variables

Técnicas para la	- Muestreo estadístico sobre importes acumulados
selección de	- Sobre importes acumulados por medio de computador
muestras	- Muestreo estadístico numérico.

## 2.4.7 INVESTIGACION DE OPERACIONES

### Definición

La investigación de operaciones utiliza el método científico a fin de representar las relaciones funcionales como modelos matemáticos, suministrando una base cuantitativa para la toma de decisiones y descubrir nuevos problemas para su análisis cuantitativo.

### Campo de acción

La investigación de operaciones se desarrolla en una función contable, una investigación de mercados o industrial y en otras funciones semejantes de análisis administrativo.

### Objetivo

Proporcionar a la administración los instrumentos necesarios para la disminución en los costos y una mejor toma de decisiones.

### Características

La principal característica de la investigación de operaciones es el método científico y el empleo de técnicas matemáticas avanzadas para la solución de los problemas de operación.

### Método científico

El método científico se desarrolla en los siguientes pasos básicos:

- Observación e investigación general de la función del problema.
- Definición del problema.
- Búsqueda de los hechos.
- Análisis de los datos y construcción de un modelo.

- Comparación del modelo con los datos observados.
- Repetición de los pasos enumerados hasta que se logre la construcción de un modelo satisfactorio.
- Uso del modelo para predecir.

En cualquier investigación primero se define la naturaleza del problema que se va a resolver, el objetivo que se persigue y la definición de los términos que van a emplearse.

En resumen destacando el método científico tiene las siguientes características:

- Puede aplicarse a las operaciones de toda clase de organizaciones.
- Estudia las operaciones en toda su integridad, requiriendo para tal fin y en determinadas situaciones, un equipo de especialistas en aquellas funciones - que puedan contribuir para la solución del problema.
- Destaca el desarrollo de una teoría o modelo que simbólicamente represente - todos los elementos importantes de la operación que se esté estudiando.

Técnicas de investigación de operaciones

En seguida se mencionan algunas de las técnicas que se utilizan en la investigación de operaciones:

- Teoría de las probabilidades.
- Evaluación y revisión de programas.
- Programación final.
- Muestreo estadístico (ver punto 2.4.6).
- Gráficas de Gantt, etc.

### Aplicación

La investigación de operaciones se aplica en todas las funciones de la entidad. En seguida se mencionan algunas aplicaciones:

#### - Producción

La investigación de operaciones se ha usado para asignar órdenes de producción y las diversas fábricas de la entidad basándose en los costos de elaboración y de transportación. Los estudios han incluido la planeación y programación de la producción, cuando hay que tomar decisiones sobre mezclas de productos, secuencias, tiempo extra y turnos adicionales (segundo y tercero). Se han estudiado los sistemas de control de calidad mediante el desarrollo de un criterio de aceptación de productos basado en el equilibrio de la calidad con los factores de costos.

#### - Mercadotecnia

La investigación de operaciones se está aplicando a la distribución y venta de productos. Se ha empleado para determinar que proporción total del presupuesto de mercado a emplearse en personal de ventas, publicidad y promoción de ventas. En términos de personal de ventas los estudios de la investigación de operaciones han determinado la cantidad de vendedores, la cantidad de cuentas que se asignan a cada vendedor y la frecuencia con que deben visitar determinada agencia de compras.

#### - Finanzas y contabilidad.

Los estudios de investigación de operaciones se han empleado para desarrollar procedimientos automáticos de contabilidad y de procesamiento de datos que disminuyan los costos de oficina y que permitan a la vez un buen control interno.

Esos estudios también se han empleado para el desarrollo de técnicas de muestreo (manuales, de tarjetas perforadas y de computadoras), para dar seguridad a las auditorías.

- Recursos humanos

La investigación de operaciones sirve para examinar las causas de accidentes, los problemas de renovación de personal y de ausentismo, con el objeto de que la entidad pueda aminorarlos. Los métodos de la investigación de operaciones se han utilizado para el reclutamiento de personal, para clasificarlo eficazmente y para asignarlo a las tareas donde pueda ofrecer la mejor actuación.

#### 2.4.8 ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de estados financieros básicamente se refiere a la aplicación de las razones financieras que sirve para evaluar la situación financiera de la entidad. Este análisis es de interés para la administración de la entidad, los accionistas y terceros relacionados con ésta, en relación a los siguientes puntos:

- Es de utilidad a la administración para la toma de decisiones y juzgar la situación financiera de la entidad.
- Los accionistas se interesan primordialmente por el nivel de utilidad presente y futura de la entidad.
- Los acreedores se interesan primordialmente por la liquidez a corto plazo y por su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Un interés secundario del acreedor será la rentabilidad de la entidad.

Existen dos formas de utilización de las razones financieras:

- Enfoque de cruce seccional

Involucra la comparación de diferentes razones financieras en una misma época, permitiendo que la entidad descubra importantes deficiencias operacionales, -- las cuales si se modifican aumenta la eficiencia.

- Análisis de series de tiempo

Analiza y evalúa el funcionamiento de la entidad en el transcurso del tiempo, - permitiendo que la administración determine si se está progresando de acuerdo a lo previsto.

Razones financieras

Existen tres grupos de razones financieras: de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad.

- De liquidez

Evalúa la capacidad para satisfacer las obligaciones a corto plazo y mide la - posibilidad de convertir en efectivo activos y pasivos a corto plazo. Las razo nes financieras de liquidez son:

- |                       |                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Capital de trabajo  | - Plazo medio de venta, o la rotación de inventario (veces y plazo)                             |
| - Índice de solvencia |                                                                                                 |
| - Prueba del ácido    | - Plazo medio de cobro y pago, o sea la rotación de cuentas por cobrar y pagar (veces y plazo). |

- De endeudamiento

Indican el efectivo de terceros que se utilizan en el esfuerzo para generar - utilidad. Estas son:



- Razón de endeudamiento
- Razón de pasivo-capital (estructura financiera)

#### - De rentabilidad

Existe una buena cantidad de razones de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la entidad con las ventas, los activos o el capital.

Estas razones financieras permiten evaluar las ganancias de la entidad con respecto a un nivel dado de ventas, activos o la inversión de los accionistas.

Las principales razones financieras de rentabilidad son:

- Margen de utilidad
- Rendimiento de la inversión
- Rotación del activo total
- Rendimiento del capital común
- Dividendo por acción
- Cobertura o reserva

#### 2.4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

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

Se conoce como punto de equilibrio al vértice en el que se convergen las ventas y los gastos totales, representa el punto en el cual no existe utilidad o pérdida para la entidad.

Los principales objetivos del punto de equilibrio son los siguientes:

- Determinar en que momento los ingresos son iguales a los gastos no existien-

do utilidad o pérdida

- Medir la eficiencia de operación y controlar la consumación de cifras predefinidas
- Es de gran importancia en el análisis, planeación y control del resultado del negocio.

#### 2.4.10 TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

##### A) Medición

El objetivo fundamental de la medición del trabajo es establecer normas, con objeto de determinar el grado de progreso y mejorar el esfuerzo productivo en las actividades del personal; además proporciona una base adecuada para alcanzar los siguientes objetivos:

- Programar el trabajo con mayor eficiencia
- Establecer el tiempo y costo
- Fijar métodos más económicos
- Efectuar asignaciones más apropiadas
- Predeterminar las necesidades de personal
- Designar el valor que representa éste, para la entidad
- Seleccionar más adecuadamente al personal
- Descubrir departamentos y secciones de operación que requieran de investigación, para un mejor funcionamiento
- Determinar la justificación económica de las actividades del personal.

La consecución de estos objetivos proporciona información, a fin de tomar mejores decisiones en cuanto a la utilización del esfuerzo humano. Estas se tra

ducirán en menores costos de operación y en una mejor posición competitiva de la entidad.

#### B) Simplificación del trabajo

La simplificación del trabajo se convierte en una necesidad, en relación directa al volumen de las operaciones y a la posibilidad de funciones y actividades publicadas.

La aplicación de un programa de simplificación del trabajo normalmente implica la aplicación de los pasos siguientes:

##### - Selección

El auditor debe enfocarse a los sistemas de gran magnitud en donde seguramente encontrará un campo de acción adecuado para sugerir simplificaciones.

##### - Análisis

Consiste en clasificar los componentes de un trabajo, sistema o procedimiento, en tal forma que pueda ser examinado. La utilización de diagramas ayuda a determinar los aspectos que necesitan mejorarse. En este paso deben aplicarse -- preguntas tales como: ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Quién? y ¿Cómo?.

##### - Determinación de las modificaciones

En esta etapa se selecciona el mejor método, se culminan los pasos innecesarios, se efectúan combinaciones, se cambian secuencias, lugares y personas; logrando con esto conocer la cantidad de unidades, el factor tiempo, la distribución y los métodos de transportación, etc., para determinar las modificaciones y mejoras pertinentes.

### C) Diagramas

Para llevar al cabo la simplificación es necesario auxiliarse de los siguientes diagramas:

#### - Diagrama de distribución del trabajo

Proporciona la visión de conjunto que se necesita para efectuar el análisis de los diversos elementos. Su elaboración requiere de información detallada de las responsabilidades y funciones de los supervisores y personal de la oficina. La ventaja de este diagrama consiste en que muestra las operaciones duplicadas o no aplicables, las horas utilizadas y la distribución general del trabajo.

#### - Diagrama de flujo de proceso

Muestra el detalle de los procedimientos por medio de símbolos. Este diagrama tiene espacios destinados a la cantidad y distribución de pasos, el tiempo empleado, así como lugar para comentarios y observaciones.

Este diagrama señala cualquier duplicidad de esfuerzo, retroceso en las operaciones, demoras, comprobación o revisión excesivas que pudieran existir.

#### - Diagrama de lugar de trabajo

Se utiliza para analizar los movimientos del personal en su lugar de trabajo. Es aplicable únicamente en donde la tarea exige una repetición de movimientos que pueda justificar el estudio detallado de los mismos; sin embargo, este tipo de diagramas señala con rapidez la inaccesibilidad de instrumentos, registros y formas; además, puede aplicarse con frecuencia y con grandes ventajas a las operaciones de la oficina.

- Diagrama multicolumnar de flujo de proceso

Muestra las actividades en línea vertical y horizontal; el resultado final es una visualización de actividades, personal y lugares de trabajo en dos dimensiones.

La utilización de estos diagramas nos ayuda a determinar una mejor simplificación del trabajo.

#### 2.4.11 TECNICAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA

##### A) Estudio General.

Apreciación de las características generales de la entidad. Esta apreciación - se aplica de acuerdo al juicio profesional del auditor, basado en su preparación y experiencia.

##### B) Análisis

Clasificación y agrupación de los distintos elementos que forman una cuenta o una partida determinada.

El análisis es básicamente de dos clases:

- Análisis de saldo. Es sobre aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de una cuenta.
- Análisis de movimiento. Este análisis se efectúa por agrupación de movimientos deudores o acreedores que constituyen el saldo de una cuenta.

##### C) Inspección

Examen físico de bienes materiales o documentos, con objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada.

D) Confirmación

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la entidad examinada y, que se encuentre en posibilidades de conocer la naturaleza y condiciones de la operación.

E) Investigación

Obtención de información de datos y comentarios del personal de la entidad.

F) Declaración

Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de -- las investigaciones realizadas con el personal de la entidad.

G) Certificación

Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, legaliza do por lo general con la firma de una autoridad.

H) Observación

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

I) Cálculo

Verificación aritmética de una partida.

## CAPITULO 3 METODOLOGIA

- 3.1 ETAPAS DE TRABAJO
  - 3.1.1 FAMILIARIZACION
    - 3.1.1.1 INFORMACION PRELIMINAR
    - 3.1.1.2 ANALISIS DE LA INFORMACION PRELIMINAR
    - 3.1.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES
  - 3.1.2 PLANEACION
    - 3.1.2.1 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
    - 3.1.2.2 PROGRAMA DE TRABAJO
    - 3.1.2.3 FICHAS DE AUDITORIA
  - 3.1.3 RECOPIACION DE LA INFORMACION
  - 3.1.4 ANALISIS Y EVALUACION
    - 3.1.4.1 ANALISIS
    - 3.1.4.2 EVALUACION
- 3.2 ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION
  - 3.2.1 PLANEACION
  - 3.2.2 ORGANIZACION
  - 3.2.3 INTEGRACION
  - 3.2.4 DIRECCION
  - 3.2.5 CONTROL

### CAPITULO 3 METODOLOGIA

Este capítulo se divide en dos partes principales:

#### 3.1 ETAPAS DE TRABAJO

Secuencia en la cual el auditor administrativo desarrolla sus actividades.

#### 3.2 ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION

Señ los aspectos de la entidad, gerencia, departamento, etc., que el auditor administrativo debe considerar al efectuar su trabajo.

#### 3.1 ETAPAS DE TRABAJO

##### 3.1.1 FAMILIARIZACION

La primera etapa a desarrollar dentro de la metodología de la auditoría administrativa es la de identificarse con la entidad, departamento, gerencia, etc. sujeta a revisión, considerándola como un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, etc. interrelacionados en un marco general.

Con lo anterior el auditor estará en condiciones de introducirse y ubicarse dentro del contexto de la entidad, departamento, etc.

Esta etapa se subdivide en:

##### 3.1.1.1 INFORMACION PRELIMINAR.

##### 3.1.1.2 ANALISIS DE LA INFORMACION PRELIMINAR.

##### 3.1.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES.



### 3.1.1.1 INFORMACION PRELIMINAR

El auditor en su análisis preliminar trata puntos básicos para conocer cómo se desarrolla la función y dónde se realizan las actividades. Para ello necesita conocer de la entidad, gerencia o departamento, los objetivos, políticas, procedimientos, sistemas, etc.

De acuerdo a esto el auditor debe iniciar con una breve investigación con objeto de recabar la información preliminar.

Esta información puede obtenerse aplicando un cuestionario que contemple los aspectos principales tanto de la entidad como del departamento, gerencia, etc. sujeto a revisión. Este cuestionario debe ser aplicado con las personas y en los niveles adecuados.

El cuestionario debe contemplar el estudio y evaluación de los siguientes puntos:

#### A) Datos generales

- Acta constitutiva
- Actas de asambleas de accionistas y sesiones del consejo de administración
- Contratos en general
- Leyes que afectan a la empresa
- Situación fiscal
- Informes dirigidos a dependencias gubernamentales
- Contrato colectivo de trabajo.

#### B) Elementos administrativos

- Manual de organización

- Políticas
- Análisis de puestos. Descripción de responsabilidades y funciones
- Descripción escrita o gráfica de sistemas, procedimientos y métodos
- Catálogos de formas y sus instructivos
- Registro de firmas y autorizaciones
- Reglamento interior de trabajo.

#### C) Registros contables

- Manual de contabilidad general y de costos
- Descripción del sistema
- Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación
- Formas, registros e informes
- Estados financieros.

#### D) Datos comerciales

- Principales competidores
- Penetración en el mercado
- Productos que elabora y vende la entidad, características, precio de venta, margen de utilidad, etc.
- Estratificación de los productos por su importancia en ventas
- Principales proveedores y grado de dependencia
- Principales clientes y grado de dependencia.

#### E) Gráficas

- Punto de equilibrio
- Ventas

- Producción
- Compras, etc.

A este cuestionario se agregarán los puntos que sean necesarios de acuerdo al departamento sujeto a revisión, de tal forma que sea específico para la auditoría que se pretende realizar.

Es recomendable que se forme un expediente de toda la información anterior y se actualice en cada nueva revisión.

3.1.1.2 ANALISIS DE LA INFORMACION PRELIMINAR

Este análisis consiste en la revelación de aquellos departamentos de la entidad que ameriten un estudio detallado, para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la entidad como un todo. No está enfocado a originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en el primer reconocimiento.

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

En este caso dicha información afina el estado actual de la entidad y se evalúa con la finalidad de:

- Tener una idea general de cómo se realizan las operaciones de la entidad
- Evaluar la efectividad y buen funcionamiento del departamento sujeto a revisión
- Examinar departamentos en los que haya problemas de administración

- Determinar cuales son los elementos de mayor importancia que hay que evaluar
- Estimación del tiempo y los recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios
- Evaluar las secciones que puedan ser causa de una revisión posterior y determinar la secuencia de las revisiones
- Estudiar y evaluar cada uno de los elementos de mayor importancia
- Proponer, en caso de ser necesario, medidas correctivas.

En el análisis se hace necesario comenzar por los hechos recopilándolos en forma minuciosa y ordenada, subdividiendo la información en elementos o unidades. El análisis consiste en determinar los objetivos, planes, relaciones, asociaciones, etc. y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método. El análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer la situación con mayor claridad.

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

### 3.1.1.3 VISITA A LAS INSTALACIONES

El auditor debe visitar las instalaciones de la entidad, gerencia, departamento, etc. sujeta a revisión, con el fin de observar directamente como se efectúan las operaciones y estar en posibilidad de determinar problemas evidentes, de conocer los controles, ver la distribución de las áreas de trabajo y, en general, conocer el ambiente existente.

Durante la visita se aprovechará para presentar al auditor con todo el personal con el cual tendrá relación, para que de esta manera conozca a quien recurrir en caso de información o aclaración de dudas. Asimismo se conversará en forma general con los superintendentes o jefes de la operación sobre los problemas y aspectos principales del departamento, gerencia, etc.

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

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

### 3.1.2. PLANEACION

La planeación consiste en establecer anticipadamente el curso concreto a seguir, estableciendo la secuencia de las actividades y la determinación del tiempo necesario para la realización.

La planeación se rige por los siguientes principios:

#### A) Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, en virtud de que van a regir acciones concretas.

Siempre habrá actividades que no podrán planearse en detalle, por lo que entre mejor se fijen los planes menor será el campo de lo eventual.

#### B) Flexibilidad

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

ya sea por la parte imprevisible o por circunstancias que hayan cambiado después de la planeación.

### C) Unidad

El plan debe estar estructurado de tal manera que pueda decirse que existe un solo programa general además, todos los que se apliquen deben estar coordinados e integrados.

Desde el punto de vista del auditor la planeación supone:

- La fijación de los objetivos
- La programación de la secuencia de las actividades a desarrollar
- Procedimientos por aplicar
- El alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría
- Distribución del tiempo y asignación del personal (planeación administrativa de la auditoría)
- Cédulas de auditoría a utilizar.

#### 3.1.2.1 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

La combinación de dos o más técnicas de la auditoría dan origen a los procedimientos de auditoría (ver el punto 2.4 de este estudio).

##### Procedimiento

Es el criterio profesional del auditor el que da la pauta de la combinación de técnicas que serán necesarias, de acuerdo a las circunstancias, para obtener la evidencia suficiente y así fundamentar su opinión de tal forma que ésta sea objetiva y profesional.

**Alcance**

El alcance de los procedimientos se determina en relación directa con las pruebas de auditoría que se juzgue necesario aplicar a las muestras representativas del departamento o rubro sujeto a revisión.

Al ampliar el alcance la auditoría se vuelve más objetiva y la confianza se incrementa. La utilidad de las observaciones de la auditoría tiende a aumentar cuando crece el alcance de la investigación. Por esto, el alcance de la auditoría depende del punto de equilibrio entre la confianza que se tenga en el procedimiento y la obtención de los resultados del mismo.

**Oportunidad**

El auditor debe aplicar los procedimientos en forma oportuna sobre hechos o acontecimientos recientes. Tiene que considerar que algunos procedimientos de auditoría son más útiles y mejor aplicados si se realizan en épocas anteriores al cierre del período y otros deben ser utilizados en épocas posteriores a esa fecha. A la época o período en que se aplican los procedimientos de auditoría se le denomina oportunidad.

Es igualmente el criterio del auditor, tomando en cuenta las circunstancias del trabajo concreto a realizar, el que debe determinar la oportunidad en que se aplicarán los procedimientos de auditoría.

**3.1.2.2 PROGRAMA DE TRABAJO**

Una vez que el auditor analizó y evaluó la información general, visitó las instalaciones y por consiguiente, ha determinado el objetivo, alcance y la oportu

nidad que se dará a los procedimientos de auditoría, debe proceder a elaborar el programa de trabajo.

#### 3.1.2.2.1 Concepto

El boletín E01 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona que "Programa de trabajo es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad con que se han de aplicar".

#### 3.1.2.2.2 Elementos del programa de trabajo

- Objetivo. Fijación del objetivo de la revisión expresado en forma clara y concisa.
- Secuencia. Secuencia lógica, cronológica y funcional de las actividades y etapas a desarrollar, de acuerdo al departamento o rubro sujeto a revisión.
- Procedimientos. Determinación de los procedimientos que se aplicarán en cada etapa o actividad.
- Alcance. Cantidad de pruebas o verificaciones necesarias a fin de asegurar que los juicios, cifras o consideraciones están soportadas por información confiable.
- Oportunidad. Epoca más propicia para aplicar los procedimientos. Establecimiento de fechas en relación a las actividades a realizar.
- Tiempo. Distribución del tiempo que se lleva cada etapa o actividad, considerando los puntos anteriores.



- Personal. Asignación del cumplimiento de cada etapa o actividad al personal idóneo, de acuerdo al grado de dificultad y en congruencia al nivel, conocimiento, capacidad y experiencia del mismo.

### 3.1.2.2.3 Clasificación de los programas de trabajo

Los programas de trabajo pueden clasificarse de acuerdo a su aplicabilidad, - en la siguiente forma:

#### A) General

Consiste en un plan en el que se describen los procedimientos y técnicas en forma genérica, así como los objetivos generales que se persiguen. Estos son elaborados en los casos en que el responsable de la auditoría reuna las siguientes características.

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

#### B) Detallado

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

Al contrario de los generales, están dirigidos hacia el personal con poca experiencia. Estos son elaborados con el fin de guiar al auditor en el desarrollo de las actividades con la menor posibilidad de desviaciones.

#### C) Informal

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

ta en los casos de emergencia en los cuales se debe actuar de inmediato. Algunas veces se empieza sin un programa, pero posteriormente al integrar las cédulas de auditoría, debe formularse como referencia y repaso para no dejar de cu  
brir algún aspecto de importancia.

#### D) Específicos

Preparados especialmente para cada caso en particular, o para revisión de un departamento, sección o función. Este tipo de programa es particular pues solo puede utilizarse dentro de un departamento o rubro y en actividades poco comunes y fuera de rutina.

Los programas pueden combinarse y en la práctica así sucede, ya que éstos no deben ser rígidos e inflexibles. El auditor podrá modificar, reducir o ampliar el programa de trabajo durante el transcurso de la revisión cuando las circun  
tancias lo ameriten.

Es importante que el programa se enfoque a la consecución de los objetivos, no siendo necesario que el auditor siga el programa estrictamente, ya que debe -  
aplicarlo de acuerdo a las circunstancias, a su criterio y experiencia.

#### 3.1.2.2.4 Ventajas y desventajas del programa de trabajo

##### Ventajas

- Se aplica uniformemente un mínimo de procedimientos, asegurándose de su -  
cumplimiento
- En determinado momento puede saberse que grado de avance se lleva en el -  
bajo

- Facilita la supervisión
- Sirve de guía al auditor
- Sirve de antecedente en trabajos posteriores
- Se utiliza de recordatorio para los procedimientos aplicados
- Es un plan de trabajo
- Sirve de ayuda para dividir el trabajo entre los auditores que intervendrán
- Ayuda a establecer responsabilidades promoviendo a la vez la división del trabajo.

#### Desventajas

- Puede llegar a reducir la iniciativa del auditor, así como la aplicación de su criterio personal
- Puede restarle flexibilidad al desarrollo de la auditoría, que en muchas ocasiones es de vital importancia.

### 3.1.2.3 CEDULAS DE AUDITORIA

El auditor al llevar a cabo la revisión debe dejar la evidencia competente y suficiente en lo que comúnmente se denomina como cédulas de auditoría. Estas constituyen la prueba física de haber obtenido la evidencia y realizado el trabajo requerido, por consiguiente, constituyen una representación objetiva del examen de los objetivos, políticas, procedimientos; etc.

#### 3.1.2.3.1 Concepto

Se define a las Cédulas de Auditoría como el conjunto de cédulas y documentos

elaborados por el auditor con motivo de la revisión del departamento o rubro examinado.

#### 3.1.2.3.2 Objetivo

La finalidad de las cédulas de auditoría es la de proporcionar la evidencia -- competente y suficiente, que soporte la opinión del auditor acerca de la situación del departamento o rubro sujeto a revisión.

#### 3.1.2.3.3 Clasificación

Las cédulas de auditoría pueden clasificarse de dos formas:

- En cuanto al período de su utilización

Cédulas recurrentes. Sirven para años subsecuentes, como el expediente continuo de auditoría.

Cédulas de la auditoría. Contienen la información necesaria para la emisión del informe.

- En cuanto a las fuentes de información

Fuentes internas. Cédulas de auditoría elaboradas con base en la información proporcionada por la propia compañía.

Fuentes externas. Cédulas formuladas con base en la información proporcionada por terceros, que tienen relación con la empresa.

#### 3.1.2.3.4 Importancia

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

- Proporciona un registro permanente e histórico, tanto de las revisiones practicadas como de las actividades de la empresa
- Se encuentran integradas por hechos claros y detallados, que sirven de base para las observaciones plasmadas en el diagnóstico
- Constituyen la única prueba que el auditor tiene de la solidez y calidad profesional de su trabajo
- Son utilizadas como fuente de aclaración, a solicitud de terceros y para revisiones posteriores
- Suministran información suficiente en la toma de decisiones para emitir una opinión profesional, acerca del buen funcionamiento de la empresa
- Se utilizan para supervisar el avance del trabajo y la calidad de éste
- Sirven de base para auditorías subsecuentes.

#### 3.1.2.3.5 Clase

No existe estándar que nos fije la clase de cédula a elaborar en cada situación en particular.

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

Las diferentes clases de cédulas de auditoría son las siguientes:

- Sumarias
- Analíticas
- Mixtas

- De observaciones y sugerencias.

Como podrá observarse cada una de estas cédulas persigue objetivos particulares, aunque encaminados a un mismo fin. La primera proporciona información absoluta (resumida), mientras que la segunda es utilizada para el análisis y detalle. La mixta es una combinación de las anteriores, con la diferencia de que en ella no se enuncian datos demasiado analíticos. La última clase de cédula muestra las observaciones y recomendaciones determinadas en el transcurso de la revisión, sirviendo de base para la elaboración del diagnóstico.

#### 3.1.2.3.6 Características

Existen diversos fundamentos que el auditor debe tomar en consideración al preparar sus cédulas de auditoría.

Los requisitos que debe reunir una cédula son los siguientes:

- La cédula debe encabezarse con: razón social de la entidad, lugar de trabajo (bodega, sucursal, etc.), operación, departamento o rubro, fecha de inicio y terminación e iniciales de la persona que la preparó
- Generalmente se preparan a lápiz, sin embargo existen casos en los que las cédulas se elaboran a tinta como en arqueos, toma física de inventarios, etc.
- Deben indicar con claridad la clase de trabajo que se hizo y el alcance del mismo
- Métodos y procedimientos empleados
- Deben formularse con limpieza y suficiente claridad, de tal forma que cual-

quier persona los entienda

- Todas las cédulas deben contener un índice y cruzarse entre sí
- Las observaciones y recomendaciones deben quedar asentadas con toda claridad al final de la cédula, para que quien las consulte las entienda sin dificultad alguna
- Concluida la revisión se procede al archivo de las mismas en legajos.

### 3.1.2.3.7 Expediente continuo de auditoría

Al llevar a cabo el trabajo de auditoría se elabora un expediente continuo de auditoría (E.C.A.), la formulación del mismo será de acuerdo a la política que tenga establecida el auditor. El objeto de elaborar el E.C.A. es tener la historia de la entidad, sirviendo como fuente de referencia. Este expediente contiene datos, como por ejemplo:

- Acta constitutiva de la empresa
- Acta de asambleas ordinarias y extraordinarias
- Extracto de:
  - a) Pólizas de seguros
  - b) Contrato colectivo de trabajo
- Manual de sistemas y procedimientos
- Sistemas contables:
  - a) General
  - b) De costos
- Carta de observaciones y sugerencias
- Informes

- Dictámenes de estados financieros, etc.

Es recomendable que este archivo se actualice recurrentemente y que en él se conserve exclusivamente la documentación que por su importancia lo amerite.

Debe conservarse por una determinada cantidad de años y revisarlo antes de iniciar una auditoría, con objeto de conocer en detalle todos los antecedentes de la entidad.

#### 3.1.2.3.8 Ventajas

Las principales ventajas de las cédulas de auditoría son:

- Revisar el trabajo del ayudante
- Cerciorarse del alcance de la revisión
- Revisar los procedimientos utilizados
- Determinar errores mínimos no reportados
- Conocer las operaciones con grado de dificultad
- Determinar las aptitudes y conocimientos del ayudante
- Evaluar las condiciones que prevalecen en los departamentos o rubros revisados, determinando qué actividades deben ser examinadas con más frecuencia.

#### 3.1.3 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Terminada la planeación, el auditor está en condiciones de recopilar la información por medio de las técnicas sugeridas en esa etapa.

El objetivo principal de la recopilación de la información, es allegarse de los elementos de juicio para fundamentar su opinión, la cual servirá de base -



para la toma de decisiones por parte de la administración de la entidad.

Además, la recopilación de la información tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos para determinar si el desempeño se ha efectuado de acuerdo a los objetivos y políticas prescritos por la administración de la entidad.

En el transcurso de esta etapa de trabajo, el auditor debe cerciorarse de que la información recopilada, sea lo más completa posible, a fin de poder efectuar comparaciones posteriores.

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

Aspectos a considerar en la recopilación de la información

- Indicar la fuente o fundamento de datos
- Sujetarse a una información esencial
- Evitar datos relativos a otro estudio anterior
- Observar las irregularidades, incertidumbre, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos, políticas, etc.
- Determinar deficiencias en la organización, sistemas, métodos, controles, operaciones, etc.
- Respalda la información mediante la observación inmediata
- Poner atención a formas, estados e informes inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios
- Determinar métodos para mejoramientos

- Considerar las fluctuaciones en la producción y carga de trabajo
- Poner atención y percibir cualquier problema, falta de fluidez, trabajo innecesario, deficiente coordinación y otros puntos débiles en los departamentos, gerencias, etc.

#### 3.1.4 ANALISIS Y EVALUACION

##### 3.1.4.1 ANALISIS

Una vez obtenida la información, debe ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando - sus objetivos y, además, permita descubrir las causas que originan ineficiencia en la entidad.

El análisis consiste en separar y distinguir las partes de un todo, hasta conocer sus elementos. El propósito del análisis del auditor administrativo es determinar la base para desarrollar alternativas de solución de problemas, con el fin de sugerir medidas de eficiencia.

##### PROCESO DEL ANALISIS

El análisis proporciona la información necesaria que permite conocer los aspectos del proceso administrativo del departamento, gerencia, etc., sujeto a revisión (ver el punto 3.2 aspectos de análisis y evaluación).

El proceso abarca los siguientes pasos:

- A) Describir el hecho o problema
- B) Separar los detalles a fin de conocerlos

- C) Ordenar los elementos de acuerdo a determinado criterio
- D) Examinar cada elemento
- E) Hacer comparaciones buscando analogías y discrepancias entre los elementos del hecho, asimismo con los de otros hechos o problemas
- F) Definir relaciones entre los elementos, considerando que los fenómenos administrativos no se manifiestan en forma aislada
- G) Identificar y determinar las causas de las discrepancias y analogías, con el fin de establecer la situación del hecho o problema.

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

<u>Preguntas</u>	<u>Finalidad</u>
¿Qué?	La actividad
¿Para qué?	El propósito
¿Dónde?	El lugar
¿Cuándo?	El orden y/o tiempo
¿Quién?	La persona o el departamento
¿Cómo?	Los medios
¿Cuánto?	La cantidad de recursos

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

#### 3.1.4.2 EVALUACION

El análisis de la información determina una serie de opiniones acerca del departamento, gerencia, etc., las cuales contienen en gran parte aspectos cualitativos.

La evaluación consiste en ponderar los aspectos cualitativos del análisis y -

asignarles un valor, con el fin de traducirlos en cuantitativos, por medio de una escala numérica de acuerdo al departamento, gerencia, etc., que se trate. Con la escala se logra una evaluación uniforme e integral de la entidad.

El objetivo de la evaluación es cuantificar la eficiencia del proceso administrativo de la entidad, gerencia, departamento, etc., así como servir de soporte para la elaboración y presentación del diagnóstico.

#### Método propuesto

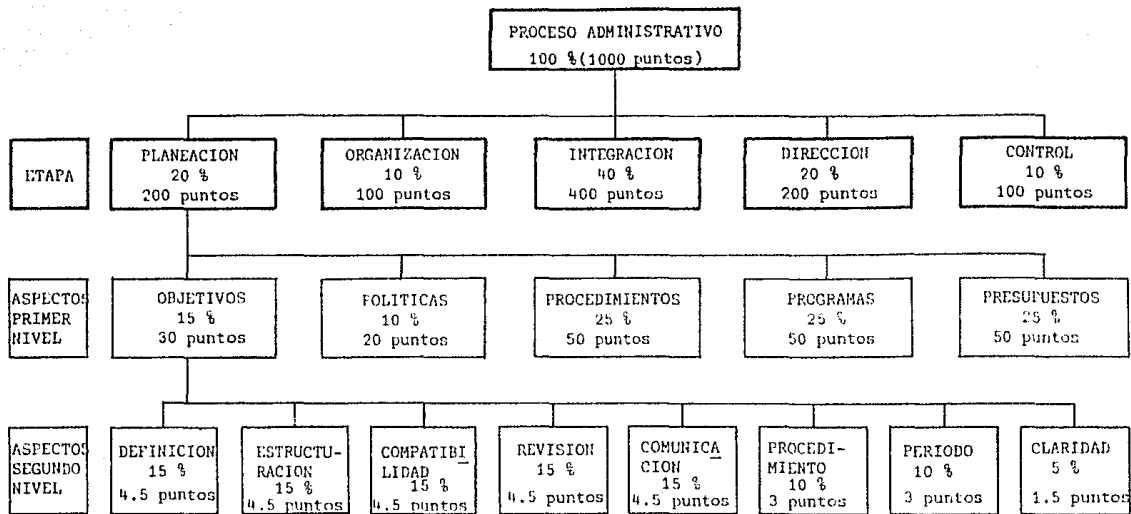
La evaluación de la eficiencia de la entidad, gerencia, departamento, etc. - comprende diez etapas, las cuales tienen como fin la valorización del estado en que se encuentran los aspectos de análisis y evaluación (ver el punto 3.2 de este estudio).

Las etapas del método propuesto son:

- A) Ponderación
- B) Asignación de puntos
- C) Cumplimiento
- D) Porcentaje de cumplimiento
- E) Determinación de porcentaje de evaluación del aspecto de primer nivel
- F) Obtención de porcentajes de los aspectos del primer nivel
- G) Determinación del porcentaje de la etapa del proceso administrativo
- H) Obtención de porcentajes del proceso administrativo
- I) Escala de evaluación (determinación de grados)
- J) Gráfica de evaluación.

Enseguida se muestra el ejemplo del método propuesto, con la posterior explicación de cada etapa.

PONDERACION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



NOTAS:

1. Este ejemplo contiene valores totalmente arbitrarios.
2. Se ejemplifica considerando únicamente: Proceso Administrativo - Planeación - Objetivos - Aspectos de éste último, debiéndose seguir en la práctica el mismo procedimiento con las otras etapas y aspectos.

MECCRO DE EVALUACION PFCFLESTO

E T A P A S D E E V A L U A C I O N

ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION	E T A P A S D E E V A L U A C I O N						G R A F I C A D E E V A L U A C I O N										
	A	B	C	D	E	J											
	IMPORTANCIA	CONTRIBUCION (%)	PUNTOS	CUMPLIMIENTO (PUNTOS)	PORCENTAJE SEGUNDO NIVEL	ASPECTO PRIMER NIVEL	DEFICIENTE	REGULAR INTERIOR	REGULAR	REGULAR SUPERIOR	EFICIENTE						
							0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
S	Objetivos																
E	Definición	1	15%	4.5	3.0	66.6	10.0										
U	Estructuración	2	15%	4.5	4.5	100.0	15.0										
N	Compatibilidad	3	15%	4.5	4.0	88.8	13.3										
D	Revisión	5	15%	4.5	3.0	66.6	10.0										
O	Comunicación	4	15%	4.5	3.5	77.7	11.7										
N	Procedimiento	6	10%	3.0	2.0	66.6	6.7										
I	Período	7	10%	3.0	1.0	33.3	3.3										
V	Período	7	10%	3.0	1.0	33.3	3.3										
E	Claridad	8	5%	1.5	1.0	66.6	3.3										
L			<u>100%</u>	<u>30.0</u>	<u>22.0</u>	<u>73.3</u>											

E V A L U A C I O N

ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION	IMPORTANCIA	CONTRIBUCION (%)	PUNTOS	PORCENTAJE	
				CUMPLIMIENTO (PUNTOS)	ASPECTO PRIMER NIVEL
P	Planeación				
R	Objetivos	4	15%	30	22
I	Políticas	5	10%	20	15
M	Procedimientos	1	25%	50	30
E	Programas	2	25%	50	45
R	Presupuestos	3	25%	50	35
			<u>100%</u>	<u>200</u>	<u>147</u>
					<u>73.5</u>

EVALUACION

PROCESO ADMINISTRATIVO	IMPORTANCIA	CONTRIBUCION (%)	PUNTOS	PORCENTAJE	
				CUMPLIMIENTO (PUNTOS)	ETAPA
Planeación	2	20%	200	147	73.5%
Organización	4	10%	100	75	75.0%
Integración	1	40%	400	300	75.0%
Dirección	3	20%	200	100	50.0%
Control	5	10%	100	75	75.0%
		<u>100%</u>	<u>1000</u>	<u>697</u>	

#### A) Ponderación

Consiste en asignar un valor a cada etapa del proceso administrativo y aspecto tomando como base su importancia y contribución al funcionamiento del departamento, gerencia, etc., sujeta a evaluación. La ponderación establece la relación existente entre los aspectos y la importancia relativa de cada uno de éstos.

Por valor se entiende: la importancia que tiene cada aspecto en relación con los demás, expresada en porcentaje. La suma de los porcentajes debe ser invariablemente igual a cien.

Cabe mencionar que la importancia que se asigne a cada etapa o aspecto es válida únicamente para la entidad, gerencia, departamento, etc. que se trate, en virtud que las condiciones imperantes en otra entidad o departamento son diferentes.

En la página 88 se muestra la manera en que se realiza la ponderación de las etapas del proceso administrativo y los aspectos de primero y segundo niveles.

#### B) Asignación de puntos

Esta asignación se lleva al cabo con objeto de tener una cifra control en la evaluación.

Una vez efectuada la ponderación de etapas y aspectos, se multiplica por diez de cada uno y así se determina el máximo de puntos que les corresponde.

#### C) Cumplimiento

Por cada uno de los aspectos se determina el grado de cumplimiento, con base en el análisis de la información obtenida.

Este grado se mide en puntos, de acuerdo con el cumplimiento que en la práctica se esté logrando en cada uno de los aspectos.

#### D) Porcentaje de cumplimiento

Este se obtiene dividiendo los puntos de cumplimiento entre los puntos asignados en la etapa B, determinándose la evaluación de los aspectos del segundo nivel.

#### E) Determinación de porcentaje de evaluación del aspecto de primer nivel

Se multiplica el porcentaje de cada aspecto de segundo nivel (columna D) por el porcentaje de contribución (columna A), dividiéndose el producto entre 100, dando como resultado los valores de la columna E. Enseguida se suman éstos para obtener el porcentaje de evaluación del aspecto de primer nivel.

#### F) Obtención de porcentajes de los aspectos del primer nivel

Una vez aplicado el método hasta la etapa anterior en los demás aspectos de primer nivel, se obtienen los porcentajes de evaluación (ver en el ejemplo la columna D de los aspectos de primer nivel).

#### G) Determinación del porcentaje de la etapa del proceso administrativo

Se multiplica el porcentaje de cada aspecto de primer nivel (columna D) por el porcentaje de contribución (columna A), dividiéndose el producto entre 100, resultando los valores de la columna E. Enseguida se suman éstos, para obtener el porcentaje de la etapa del proceso administrativo.



#### H) Obtención de porcentajes del proceso administrativo

Aplicando el mismo método en las demás etapas del proceso administrativo, se obtienen los porcentajes de evaluación del proceso completo (ver en el ejemplo la columna D en el proceso administrativo).

#### I) Escala de evaluación (determinación de grados).

De la evaluación pueden resultar diferentes estados que van desde la total ineficiencia hasta la eficiencia óptima. Por esto, la escala de grados debe contemplar todas las posibilidades dentro de la entidad, gerencia, departamento, etc.

Se denomina "grado" a cada uno de los números convencionales representativos - en una escala de valores.

Para definir el grado de eficiencia o ineficiencia se propone la siguiente escala de evaluación:

<u>Apreciación</u>	<u>Grados (%)</u>	
	<u>De</u>	<u>A</u>
Deficiente	0	20
Regular inferior	21	40
Regular	41	60
Regular superior	61	80
Eficiente	81	100

#### J) Gráfica de evaluación

Con los porcentajes obtenidos en la columna D de los aspectos de primero y segundo niveles y en las etapas del proceso administrativo, se elaboran las grá-

ficas correspondientes observando la escala de evaluación determinada en la etapa anterior.

Por último, es importante señalar que la ponderación de los aspectos y la asignación de puntos (etapas A y B) se efectúan en sentido vertical descendente, mientras que las demás etapas (de la C a la H) se realizan en sentido vertical ascendente.

Es recomendable elaborar formatos impresos por cada nivel y etapa del proceso administrativo, con objeto de que la evaluación no sea laboriosa y se obtenga uniformidad en estas cédulas de auditoría.

### 3.2 ASPECTOS DE ANALISIS Y EVALUACION

Al desarrollar su trabajo el auditor administrativo debe considerar el proceso administrativo, como base de análisis y evaluación de la entidad, departamento, gerencia, sección, etc.

En el punto 1.2.2.3 CAMPO DE ACCION (Página 14) se muestra el cuadro de los aspectos que contiene cada una de los siguientes etapas del proceso administrativo:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

A continuación se detallan los aspectos de análisis y evaluación por cada eta-

pa del proceso administrativo y cada factor contenido en ésta.

### 3.2.1 PLANEACION

#### 3.2.1.1 OBJETIVOS

- A) Definición de los objetivos y formalización con firmas de autorización
- B) Compatibilidad de objetivos generales y particulares (por direcciones, gerencias, etc.)
- C) Estructuración de los objetivos
- D) Procedimiento para su determinación
- E) Periodicidad de revisión y actualización de los objetivos
- F) Tiempo al cual fueron programados
- G) Comunicación adecuada a todos los niveles
- H) Claridad en la fijación de los objetivos.

#### 3.2.1.2 POLITICAS

- A) Definición de las políticas y su adecuada formalización
- B) Estructuración de las mismas
- C) Claridad en la fijación de las políticas
- D) Comunicación adecuada a los niveles correspondientes
- E) Periodicidad de la revisión de los resultados obtenidos y del personal que interviene
- F) Procedimiento para su determinación
- G) Método para conocer las desviaciones de las políticas
- H) Compatibilidad de políticas generales y particulares

I) Compatibilidad con los objetivos.

3.2.1.3 PROCEDIMIENTOS

A) Formalización en manuales debidamente autorizados

B) Estructuración

C) Compatibilidad de procedimientos entre gerencias, departamentos, etc.

D) Compatibilidad con los objetivos y políticas

E) Periodicidad de revisión y actualización

F) Distribución adecuada de los manuales a todos los niveles

G) Cumplimiento con las siguientes características:

- los procedimientos deberán contener los puntos de control interno necesarios para el departamento o rubro que se trate
- los manuales de procedimientos abarcarán todas las operaciones que deban realizarse
- los pasos del procedimiento serán sucesivos, complementarios y, en conjunto, tenderán a alcanzar los objetivos de la entidad y departamentales
- cada paso estará justificado, cubriendo una necesidad y guardando la debida relación con los demás pasos del procedimiento
- los procedimientos serán estables, es decir serán firmes en el curso establecido
- los procedimientos serán flexibles de tal forma que el usuario pueda enfrentarse a una situación especial, a ciertas condiciones temporales, etc.
- los manuales de procedimientos tendrán los instructivos necesarios de las formas de papelería.

#### 3.2.1.4 PROGRAMAS

- A) Estructuración de los programas generales y particulares
- B) Base para la ejecución de los programas
- C) Coordinación de los programas generales y particulares
- D) Investigación de las desviaciones a los programas establecidos
- E) Métodos adecuados para su implementación y evaluación
- F) Tiempo al cual fueron planeados y personal que interviene
- G) Compatibilidad con los objetivos, políticas y procedimientos.

#### 3.2.1.5 PRESUPUESTOS

- A) Compatibilidad con los objetivos establecidos
- B) Compatibilidad entre presupuestos de gerencias, departamentos, etc.
- C) Personal para su elaboración y aplicación
- D) Establecimiento y formalización de presupuestos generales y particulares
- E) Periodicidad de su revisión y determinación de las variaciones
- F) Procedimiento para su evaluación y corrección de las variaciones.

#### 3.2.2 ORGANIZACION

##### 3.2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- A) Organigrama formalizado y autorizado adecuadamente
- B) Especificación de las funciones básicas
- C) Congruencia con los objetivos de la entidad
- D) Compatibilidad del organigrama general con los particulares
- E) Estructuración de acuerdo a los siguientes principios de organización:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización
- Delegación
- Tramo de control
- Cadena de mando corta

F) Comunicación adecuada a los niveles correspondientes.

#### 3.2.2.2 CUADROS OCUPACIONALES

- A) Establecimiento y formalización de cuadros ocupacionales
- B) Niveles de aplicación
- C) Especificaciones válidas y reales en las descripciones de puestos
- D) Periodicidad de la revisión y actualización
- E) Capacidad del personal que elabora, revisa y actualiza los cuadros ocupacionales
- F) Medida en que se toma en cuenta el factor humano para la determinación de las necesidades del puesto
- G) Razonabilidad del análisis para el establecimiento de un puesto
- H) Cumplimiento del procedimiento para establecer un puesto
- I) Claridad en las especificaciones de los puestos.

### 3.2.2.3 MANUAL DE ORGANIZACION

- A) Establecimiento y formalización del manual de organización
- B) Aplicación del manual en cada uno de los departamentos de la entidad
- C) Especificación de las funciones básicas y coordinación con los objetivos, - políticas y procedimientos
- D) Determinación de las líneas de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación
- E) Periodicidad de la revisión y actualización
- F) Personal idóneo para la formulación del manual
- G) Distribución adecuada a los niveles correspondientes.

### 3.2.2.4 INSTRUCTIVOS ESPECIALES

- A) Tipos de instructivos especiales que se utilizan y qué aspectos cubren
- B) Formalización de los instructivos debidamente autorizados
- C) Compatibilidad entre instructivos de gerencias, departamentos, etc.
- D) Compatibilidad con el manual de organización y los procedimientos
- E) Periodicidad de la revisión y actualización
- F) Distribución adecuada a los niveles correspondientes
- G) Claridad en los instructivos de acuerdo al personal al que van dirigidos
- H) Personal autorizado para elaborar y efectuar las modificaciones necesarias.

### 3.2.3 INTEGRACION

#### 3.2.3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- A) Proceso sistemático y lógico para el reclutamiento y selección del personal
- B) Capacidad y experiencia del personal que lleva al cabo estas dos fases
- C) Análisis del índice de rotación del personal y conocimiento de las causas
- D) Estabilidad razonable del índice de rotación
- E) Comunicación con la gerencia o departamento solicitante para efecto de la -  
selección del personal
- F) Contratación del personal con base en descripciones de puestos analizados  
periódicamente
- G) Homogeneidad del personal de la gerencia o departamento, en relación a los  
factores siguientes:
  - Capacidad intelectual y profesional
  - Conocimientos
  - Experiencia
  - Cualidades personales

#### 3.2.3.2 MOTIVACION

- A) Sistema de motivación implantado
- B) Medios de motivación utilizados
- C) Tipo de incentivos y resultados a obtener
- D) Búsqueda de nuevas técnicas o medios de motivación
- E) Programa de evaluación del personal debidamente autorizado
- F) Periodicidad de evaluación del personal



- G) Resultados obtenidos con el programa de evaluación
- H) Utilización de las evaluaciones para efecto de capacitación, promociones, - incrementos de sueldos, etc.
- I) Utilización de los índices de ausentismo y retardos para evaluar el grado - de motivación del personal.

#### 3.2.3.3 DESARROLLO

- A) Programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal debida- mente autorizados
- B) Utilización de los análisis de puestos para determinar las bases del esta- blecimiento de programas de adiestramiento
- C) Cumplimiento de los requerimientos necesarios para el desarrollo del perso- nal
- D) Forma de capacitación y desarrollo (interna o externa) y evaluación del costo de cada una
- E) Resultados obtenidos al aplicar los programas de desarrollo del personal.

#### 3.2.3.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

- A) Programa formal de sueldos y salarios
- B) Método de administración de sueldos y salarios
- C) Etapas del método de administración de sueldos y salarios
- D) Resultados o problemas del método de remuneración utilizado
- E) Remuneración del personal de acuerdo al mercado imperante

- F) Sueldos y salarios ajustados a los preceptos legales y contractuales, proporcionales a cada jerarquía
- G) Cumplimiento con el principio de organización de remuneración.

### 3.2.3.5 RECURSOS MATERIALES

- A) Localización adecuada de planta y oficinas
- B) Servicios indispensables en planta y oficinas para su adecuado funcionamiento
- C) Sistema de producción adecuado, así como maquinaria en buenas condiciones
- D) Adecuación de los recursos materiales a las necesidades de la operación y a la cantidad personal, considerando los siguientes puntos:
- Que los recursos materiales sean suficientes
  - Que el espacio esté adecuadamente distribuido
  - Que existan los suficientes teléfonos para las personas que los emplean frecuentemente
  - Que las oficinas no tengan anomalías como falta de iluminación, calor o frío extremos, ruido y humedad excesivos, defecto o exceso de presión atmosférica, presencia de polvos, falta de ventilación, etc.
  - Que si es necesario se tenga sala de conferencias
  - Que existan las suficientes oficinas privadas, pero no más de las necesarias
  - Que los pasillos sean suficientes para la circulación del personal
  - Que se tenga la cantidad suficiente de archiveros, para toda la documentación y papelería
  - Que el abastecimiento de papelería sea el indispensable

- Que se tengan las máquinas necesarias y se les dé mantenimiento constante
- Que se efectúen inventarios físicos de equipo con regularidad, para efecto de control y verificación.

### 3.2.3.6 RECURSOS FINANCIEROS

Existe una relación directa entre los tres recursos, pues si el humano y el material son bien administrados, el recurso financiero tendrá bastantes probabilidades de que también lo esté.

Los aspectos de los recursos humanos y materiales que tienen repercusión en el financiero son:

De los recursos humanos

#### A) Análisis de puestos, retribución, evaluación y calificación de desempeño

Si las descripciones de puestos contienen las especificaciones correctas y las evaluaciones cumplen realmente con su objetivo, puede afirmarse que el presupuesto de remuneraciones al personal esté lo suficientemente soportado, o de lo contrario probablemente se estaría retribuyendo mal al personal.

#### B) Adiestramiento y capacitación

Debe existir un presupuesto para adiestrar y capacitar al personal por medio de un programa adecuado, con lo cual podría concluirse que este rubro en su aspecto financiero, está siendo bien administrado.

#### C) Higiene industrial y accidentes de trabajo

Si las instalaciones cubren los requisitos mínimos de higiene industrial y previenen al máximo los accidentes de trabajo, será indicio de que la inversión que se tiene en este rubro es la adecuada.

Si se cuenta con un programa de conferencias para prevención de accidentes, - debe existir el respectivo presupuesto y éste debe controlarse adecuadamente.

#### D) Indices de rotación

Una elevada rotación de personal requerirá de mayor recurso financiero, pues - en este caso el departamento de personal invertirá más en reclutamiento, se-  
lección, etc., en relación al personal que es necesario sustituir.

#### E) Indices de ausentismo y retardos

Cuando los índices de ausentismo y retardos están fuera de los límites permisi-  
bles, generan fugas de recursos financieros pues su aprovechamiento no es el -  
idóneo.

#### De los recursos materiales

A) El responsable respectivo debe asegurarse de que los recursos financieros -  
se están invirtiendo inteligentemente y en forma beneficiosa

B) El auditor debe analizar y evaluar si lo anterior se está cumpliendo, obser-  
vando los aspectos que se mencionan en el apartado de Recursos Materiales.

Cualquier anomalía que se observe debe ser evaluada, con el fin de determinar  
su repercusión financiera.

### 3.2.4 DIRECCION

#### 3.2.4.1 COMUNICACION

A) La dirección como centro de la comunicación en la entidad

B) Comunicación oportuna, clara y concisa de los objetivos, políticas, progra-  
mas, etc., al personal

- C) Comprensión del sentido y alcance de quienes reciben la información
- D) Obtención de informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios
- E) Existencia de canales de comunicación adecuados (vertical y horizontal)
- F) Porcentaje razonable de información considerada como confidencial
- G) Captación por medio de la comunicación de los cambios de actitudes y moral del trabajo del personal
- H) Procedimiento para evaluar la eficacia de la comunicación
- I) Periodicidad de revisión y actualización de dicho procedimiento
- J) Sistema de sugerencias que permita al personal expresar sus ideas y problemas
- K) Promoción de eventos culturales y sociales para fomentar la comunicación

#### 3.2.4.2 DELEGACION DE AUTORIDAD

- A) Aplicación del principio de delegación de autoridad
- B) Delegación con base en políticas
- C) Delegación de autoridad en función al tramo de control
- D) Capacitación del personal sobre el que se delega
- E) Equilibrio entre autoridad y responsabilidad

#### 3.2.4.3 TOMA DE DECISIONES

- A) Toma de decisiones con base en un adecuado sistema de información
- B) Aplicación de técnicas eficaces para una toma de decisiones
- C) Delegación de autoridad para tomar decisiones al más bajo nivel factible

- D) Abstención por parte de la administración de tomar decisiones que deben adoptarse en niveles inferiores y viceversa
- E) Políticas claramente definidas y escritas que abarquen la mayoría de los eventos repetitivos, que involucren a quienes toman decisiones.

#### 3.2.4.4 COORDINACION

- A) Actividades que incluye el sistema de coordinación
- B) Coordinación interdepartamental
- C) Grado o medida en que llevan a la coordinación los siguientes aspectos:
  - Estructuración de los objetivos
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Programas
  - Presupuestos
  - Estructura orgánica
  - Comunicación
  - Informática (sistemas de información)
- D) Coordinación de acciones del grupo de personas que dirigen la entidad.

#### 3.2.4.5 INNOVACION

- A) Medida en que promueve y acepta la dirección la actividad de innovación
- B) Presentaciones de innovación a productos, procedimientos, controles, etc.
- C) Existencia de un control sobre presentaciones de innovaciones
- D) Auditoría interna como uno de los innovadores en la entidad:

- Apoyo de la dirección
- Funcionamiento
- Grado de eficiencia y eficacia
- Influencia en las decisiones de la dirección.

### 3.2.5 CONTROL

#### 3.2.5.1 INFORMATICA (SISTEMAS DE INFORMACION)

- A) Grado de eficiencia de la informática
- B) Medida en que cubre las necesidades de la entidad
- C) Fluidez de la información (en forma descendente y ascendente)
- D) Forma en que se manifiesta y fluye la información interdepartamental
- E) Grado de cumplimiento de los requisitos de la información:
  - Relevancia
  - Confiabilidad
  - Oportunidad
  - Intelegibilidad
- F) Actualización de los sistemas de información (informática).

#### 3.2.5.2 NORMAS DE ACTUACION

- A) Control basado en normas objetivas, precisas y apropiadas
- B) Normas de actuación especificadas claramente y por escrito
- C) Evaluación y actualización de las normas de actuación
- D) Procedimiento para establecer, modificar o cancelar las normas
- E) Periodicidad de evaluación de las normas

F) Inclusión de los siguientes principios de control interno en las normas de actuación:

- Delimitación clara de la responsabilidad del personal
- Separación adecuada de las funciones incompatibles (iniciación, revisión, autorización, registro y custodia)
- Pruebas continuas de autoverificación y verificaciones periódicas y sorpresas
- Rotación de puestos
- Fianzas para el personal que maneja y controla recursos financieros y materiales
- Documentación prenumerada
- Creación de fondos fijos de caja
- Depósitos inmediatos e intactos
- Cantidad reducida de cuentas bancarias
- Uso de equipos mecánicos y/o electrónicos con dispositivos de prueba.

### 3.2.5.3 MEDICION DE RESULTADOS

- A) Comparación de los resultados con los planes establecidos
- B) Eficacia de los controles para detectar desviaciones al menor costo posible
- C) Medida en que los controles están encaminados a rectificar las desviaciones
- D) Establecimiento de controles con características de retroalimentación.
- E) Información a los niveles jerárquicos superiores sobre las desviaciones - - importantes.



#### 3.2.5.4 MEDIDAS CORRECTIVAS

- A) Decisión e implantación de medidas correctivas
- B) Procedimiento utilizado para la corrección
- C) Oportunidad
- D) Personal que ejecuta las medidas correctivas
- E) Seguimiento de las medidas adoptadas

CAPITULO 4: DIAGNOSTICO

- 4.1 DEFINICION
- 4.2 OBJETIVOS
- 4.3 RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR
- 4.4 CARACTERISTICAS
- 4.5 ESTRUCTURA
- 4.6 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO

## CAPITULO 4 DIAGNOSTICO

### 4.1 DEFINICION

Es el producto final del trabajo realizado por el auditor administrativo donde se plasman las deficiencias encontradas en la revisión, así como las recomendaciones tendentes a establecer o incrementar la eficiencia de la administración de la entidad.

### 4.2 OBJETIVOS

El diagnóstico debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Mostrar objetivamente el grado de eficiencia o ineficiencia de la administración
- Mencionar los hallazgos, así como sus causas y efectos
- Presentar las sugerencias convenientes para eliminar y corregir las deficiencias y los beneficios de su implementación
- Servir de base al programa de trabajo para la implementación de las recomendaciones sugeridas por el auditor, para incrementar la eficiencia de la administración de la entidad.

### 4.3 RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

En principio, la responsabilidad del auditor administrativo consiste en informar a la administración de la entidad las deficiencias encontradas, sugiriendo

las recomendaciones que considere convenientes, al través de alternativas.

La implementación de las recomendaciones para corregir las deficiencias, queda fuera del alcance de la auditoría administrativa, incluso en los casos en que se hayan propuesto recomendaciones específicas.

La implementación de recomendaciones es responsabilidad directa de la administración de la entidad, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

Sin embargo, la administración de la entidad puede solicitar al auditor su intervención para la implementación de las sugerencias.

#### 4.4 CARACTERISTICAS

Frecuentemente el diagnóstico es lo único que conoce la administración de la entidad, del trabajo realizado por el auditor.

Por lo anterior, es necesario que se observen los requisitos mínimos de calidad de la información mencionados en el punto 2.3.3.2 Características del Diagnóstico, que en resumen son:

- Relevancia
- Confiabilidad (precisión, exactitud y completitud)
- Oportunidad
- Intelejibilidad

Respecto a la oportunidad, cabe señalar que cuando las circunstancias lo ameritan debe emitirse un diagnóstico preliminar, con objeto de que la administración conozca algún hecho que requiera atención inmediata.

Este diagnóstico debe mencionar que su contenido es tentativo y que evaluaciones posteriores en la entidad en su conjunto, podrían modificar o sustituir - las recomendaciones presentadas.

#### 4.5 ESTRUCTURA

El diagnóstico debe tener una estructura adecuada, de tal manera que sea accesible y de fácil asimilación; a continuación se propone una estructura para su elaboración, la cual está jerarquizada del resumen al detalle (de lo general a lo particular):

- A) Introducción
- B) Gráficas de evaluación
- C) Resumen de hallazgos y sugerencias relevantes
- D) Hallazgos y sugerencias
- E) Anexos (Apéndices)

##### A) Introducción

Se integra de los siguientes elementos, los cuales tienen por objetivo proporcionar información del trabajo realizado:

- Índice general. Permite al lector localizar rápidamente la sección que desea
- Unidad revisada. Gerencia, departamento, etc. en donde se realizó la auditoría
- Objetivos. Propósito de la revisión
- Período. Corresponde al lapso revisado
- Alcance. Profundidad en la aplicación de las pruebas de auditoría y de las - investigaciones efectuadas, cuantificándolas en porcentajes (cuando sea posi

ble)

- Técnicas. Especificación de las técnicas utilizadas en la obtención de la información
- Duración. Tiempo en el que se desarrolló la revisión
- Personas entrevistadas. Relación de las personas con quien fue comentado el diagnóstico.

#### B) Gráficas de evaluación

El objetivo de las gráficas es mostrar a la administración de la entidad en forma clara, rápida y precisa el grado de eficiencia o ineficiencia en las funciones, etapas del proceso administrativo y aspectos del primer nivel.

El diagnóstico podría incluir gráficas por:

- El proceso administrativo de cada función
- Etapa del proceso administrativo
- Aspectos de primer nivel

Las gráficas relativas a los aspectos de primer nivel, se formulan a solicitud de la administración, ya que suman 24 aspectos (ver cuadro en la página 14 de este estudio).

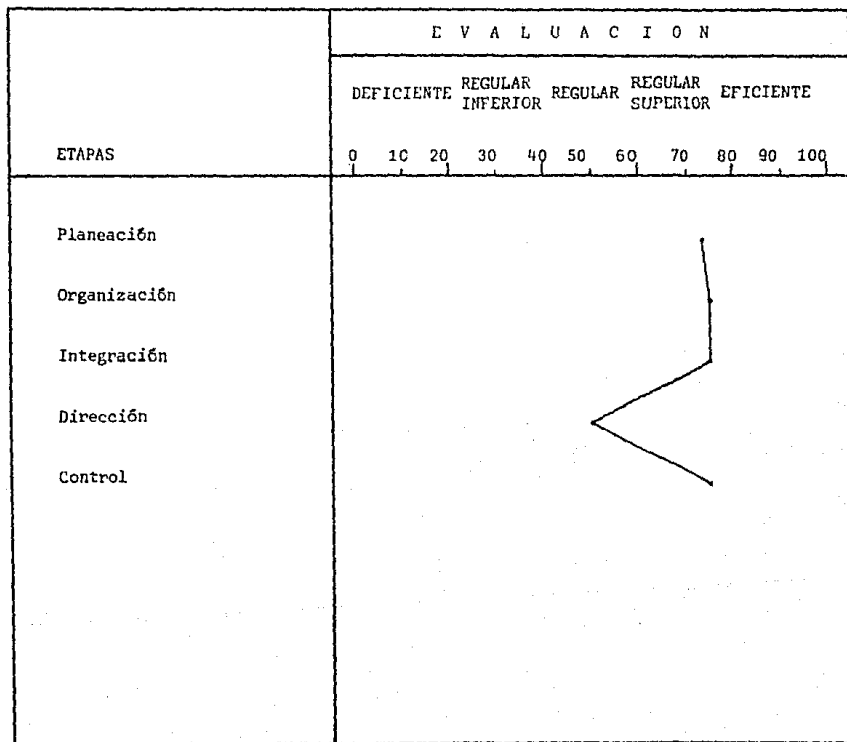
Los principales beneficios que proporcionan las gráficas son:

- Permite hacer comparaciones entre las diferentes funciones, etapas del proceso administrativo y aspectos de primer nivel
- Sirve de base para toma de decisiones, en virtud de que permite establecer - prioridades
- Muestra en forma rápida y accesible en dónde la administración es ineficiente o eficiente y en qué grado.

Enseguida se muestran los tipos de gráficas que deben elaborarse en cada caso, tomando los datos del ejemplo del método de evaluación propuesto (página 89 - de este estudio).

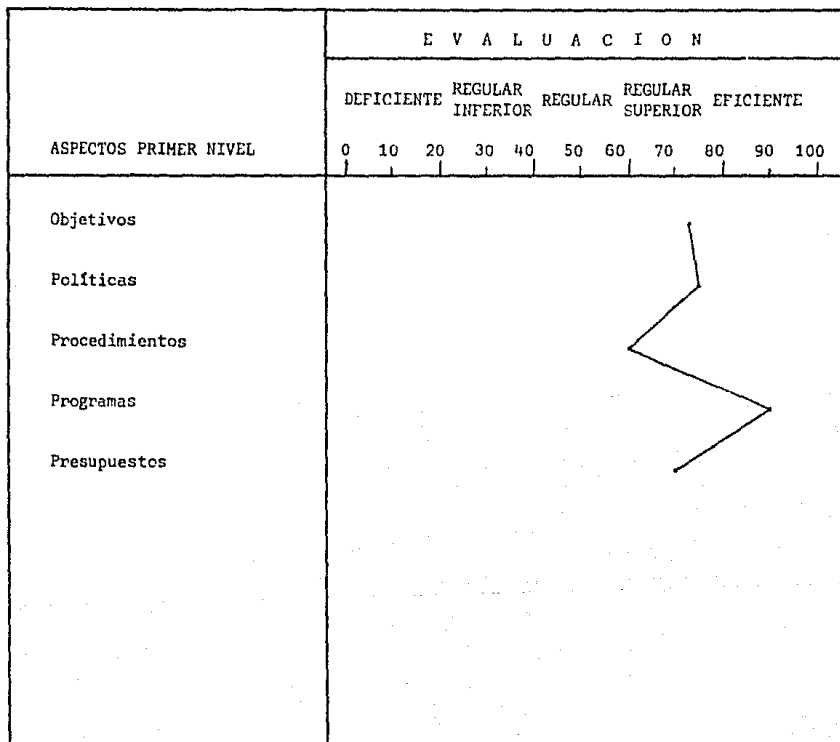
GRAFICA DE EVALUACION

Proceso Administrativo



## GRAFICA DE EVALUACION

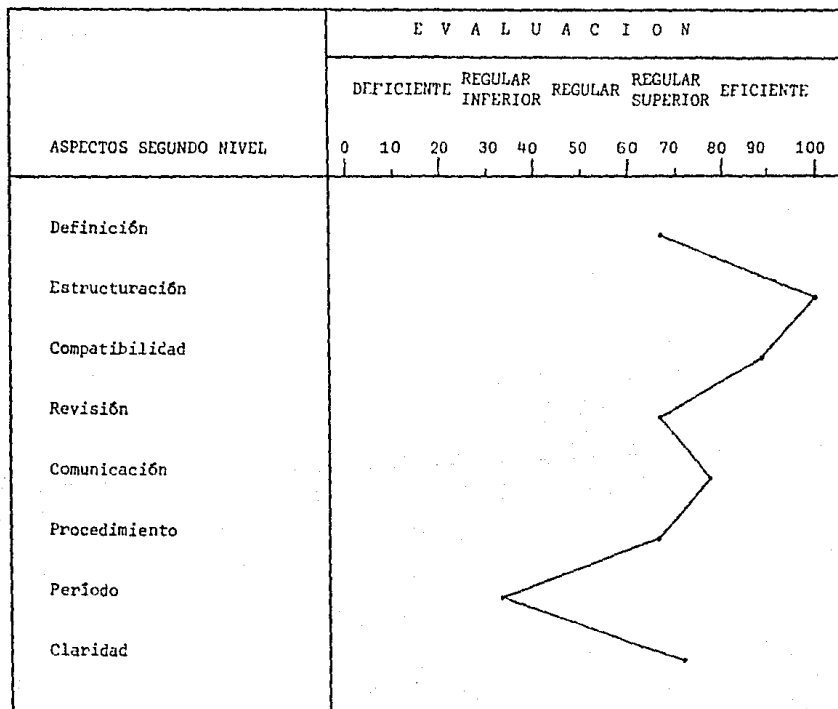
ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación



## GRAFICA DE EVALUACION

ASPECTO PRIMER NIVEL

Objetivos

### C) Resumen de hallazgos y sugerencias relevantes

Esta parte se compone de los hallazgos más importantes determinados en la revisión. El objetivo de esto es tener en primera instancia los problemas de mayor relevancia, que deban ser atendidos urgentemente en la primera oportunidad.

El resumen ayuda a formar en el lector una idea general de la situación en que se encuentra la unidad administrativa revisada. Por otro lado, es útil para los ejecutivos que requieren información concreta y concisa.

Es recomendable que estos hallazgos y sugerencias tengan una referencia a la sección del diagnóstico, donde se encuentra el detalle.

### D) Hallazgos y sugerencias

Esta parte del diagnóstico se integra por los hallazgos determinados en el transcurso de la revisión, así como la correspondiente sugerencia encaminada a mejorar el proceso administrativo de la entidad.

#### a) Estructura de los hallazgos y sugerencias

Con objeto de que queden plasmados debidamente los hallazgos y sugerencias en el diagnóstico, es necesario que contengan los siguientes elementos:

#### Hallazgo

- Deficiencia. Es el hecho o problema que no permite que la operación, procedimiento, política, etc. se realice con la adecuada eficiencia
- Causa. Es el origen de la deficiencia
- Efecto. Es la repercusión o consecuencia que está originando la deficiencia. Siempre que sea posible debe cuantificarse.

#### Sugerencia

- Recomendación. Solución que el auditor considera adecuada para incrementar la

eficiencia del proceso administrativo de la entidad.

- Beneficio. Ventaja o utilidad derivada de la sugerencia propuesta, cuantificándose siempre que sea posible.

#### b) Ordenamiento de los hallazgos y sugerencias

Los hallazgos y sugerencias deben tener un orden y una secuencia lógica, de - tal forma que sean accesibles y de fácil asimilación.

#### Secuencia propuesta

Este ordenamiento tiene la misma secuencia que se sigue en la ponderación de - las etapas y los aspectos del proceso administrativo, como puede apreciarse en la página 90 de este estudio.

- Separar los hallazgos y sugerencias por cada función (mercadotecnia, compras, finanzas, etc.)
- En cada función ordenarlas de acuerdo al proceso administrativo
- Las correspondientes a cada etapa del proceso administrativo ordenarlas por aspecto
- En cada aspecto clasificarlas por orden de importancia.

#### E) Anexos (Apéndices)

Los anexos del diagnóstico son aquellos documentos que sirven al auditor para dar mayor claridad y ampliar la información del diagnóstico.

Los anexos más comunes son:

- Gráficas
- Formas
- Flujoigramas
- Cuadros detallados, etc.

Es conveniente colocarlos al final del diagnóstico de manera que complemente su comprensión.

#### 4.6 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO

Es importante que el diagnóstico sea comentado con la administración de la entidad y con las personas involucradas, en virtud de que esto permite corroborar las deficiencias determinadas por el auditor.

Lo anterior tiene las siguientes ventajas:

- Asegurarse que las sugerencias son claramente entendidas
- Escuchar los comentarios de las personas involucradas, corroborando con ello que algún punto o concepto importante no fue excluido
- Modificar o cambiar la forma de exponer los hallazgos y sugerencias cuando el enfoque original no sea el adecuado, siempre y cuando el auditor esté de acuerdo con dichos cambios.

Una vez comentado el diagnóstico, únicamente faltaría efectuar las modificaciones pertinentes y emitir el informe definitivo, con lo cual quedaría concluido el trabajo del auditor administrativo.

## CONCLUSIONES

1. La auditoría administrativa se define como el examen integral de la entidad, por medio del análisis y evaluación del proceso administrativo.
2. Los objetivos que tiene establecidos son:
  - a) Determinar las deficiencias e irregularidades al través del análisis de objetivos, planes, políticas, programas, procedimientos, etc.
  - b) Evaluar los resultados comparándolos contra los planes y objetivos establecidos
  - c) Proponer las alternativas de solución para una mejor administración
  - d) Promover y lograr una mayor eficiencia en la administración.
3. La importancia de esta auditoría estriba en que ayuda a la administración a mejorar resultados y cumplir con los objetivos de la entidad.
4. Las normas de auditoría administrativa son los requisitos mínimos que debe reunir el auditor respecto a su personalidad, al trabajo que desarrolla y a la información que rinde como resultado.
5. Las técnicas de la auditoría administrativa se derivan como los métodos prácticos de investigación, que el auditor utiliza para obtener la información y comprobación necesaria y poder emitir una opinión profesional.
6. Las etapas de trabajo se conceptúan como la secuencia en la cual el auditor administrativo desarrolla sus actividades. Estas son:
  - a) Familiarización (información preliminar y visita a las instalaciones)

- b) Planeación
  - c) Recopilación de la información
  - d) Análisis y evaluación.
7. Al desarrollar su trabajo el auditor debe considerar las etapas del proceso administrativo, como base del análisis y evaluación de la entidad.
8. El diagnóstico representa el producto final del trabajo realizado por el auditor administrativo, en él se muestra objetivamente el grado de eficiencia o ineficiencia de la administración de la entidad, así como las deficiencias, causas, efectos y posibles alternativas de solución.
9. Considerando la importancia que tiene el diagnóstico es necesario que éste se estructure adecuadamente y observe los siguientes requisitos de calidad de la información:
- a) Relevancia
  - b) Confiabilidad (precisión, exactitud y completitud)
  - c) Oportunidad
  - d) Intelejibilidad
10. Es importante que el diagnóstico sea comentado con la administración de la entidad y con las personas involucradas, con el fin de obtener una mayor objetividad.

Una vez efectuadas las modificaciones pertinentes, el trabajo del auditor debe concluir con la emisión del diagnóstico.

## BIBLIOGRAFIA

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Leonard, William P. Editorial Diana, S.A. México, 1973.
- SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Rodríguez Valencia, Joaquín. Editorial Trillas, S.A. México, 1981.
- DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Cervantes Abreu, Salvador. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 1982.
- AUDITORIA AL PROCESO ADMINISTRATIVO. Acevedo y Valdés, Francisco. IEESA. México, 1979.
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Norbeck, Edward F. (Coordinador). Editora Técnica, S.A. México, 1978.
- AUDITORIA DE OPERACIONES. Lindberg, Roy A. y Cohn, Theodore. Editorial Técnica, S.A. México, 1975.
- AUDITORIA DE OPERACIONES. Obieta López, Salvador y Castillo Rodríguez, José Luis. IEESA. México, 1972.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Reyes Ponce, Agustín. Editorial Limusa. México, 1976.
- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1982.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. Lazzaro, Víctor. Editorial Diana, S.A. México, 1979.
- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS. Duhalt - - Krauss, Miguel. UNAM. México, 1968.

- COMO USAR LA INFORMACION PARA ADMINISTRAR. Tean, Arthur B, Jr. Institución Cultural Price Waterhouse, A.C. México, - - 1968.
- TECNICAS DE SELECCION DE MUESTRAS DE AUDITORIA. Cantillana González, Juan F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1980.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Gitman, Lawrence J. Harper & Row Latinoamericana. México, 1978.
- TOMA DE DECISIONES POR MEDIO DE INVESTIGACION DE OPERACIONES. - - Thierauf, Robert J. y Grosse, Richard A. Editorial Limusa. México, 1979.
- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1979.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Arias Galicia, Fernando (Coordinador). Editorial Trillas. México, 1977.
- BOLETINES 1 y 2 DE LA COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL. Instituto - Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, - - 1972 y 1975.
- CONTROL INTERNO. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- PRINCIPIOS BASICOS QUE RIGEN UNA AUDITORIA. Guia Internacional de - Auditoría 3 (IFAC). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1981.
- BOLETIN No. 7 DE LA COMISION DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1975.
- REVISTA DE CONTADURIA PUBLICA (Septiembre 1978). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1978.



GRACIAS A DIOS  
POR HABERME  
PERMITIDO

VIVIR  
Y DARME  
A MIS

PADRES