

21
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**"LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN LAS
ORGANIZACIONES MERCANTILES"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A:

ANDRES ESQUIVEL INCLAN

**TESIS CON
FALLA DE CALIFICACION**

DIRECTOR DE TESIS: L.C. JUAN CORTES GUTIERREZ

CUAUTITLAN EDO. MEX.

NOVIEMBRE DE 1992.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	pág.
INTRODUCCION	6

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de Auditoría.....	9
1.2 Antecedentes de Auditoría en México.....	12
1.3 Concepto de Auditoría.....	15
1.4 Clasificación de la Auditoría.....	19
1.5 Antecedentes de la Auditoría Administrativa.	22
1.6 Concepto de Auditoría Administrativa.....	24
1.7 Objetivos de la Auditoría Administrativa....	29
1.8 Importancia de la Auditoría Administrativa..	31

CAPITULO II

PLANEACION DE LA AUDITORIA

2.1 Normas de Auditoría.....	35
2.2 Procedimientos de Auditoría.....	43
2.3 Técnicas de Auditoría.....	47
2.4 El Control Interno.....	53
2.5 Los Papeles de Trabajo.....	56

CAPITULO III

LOS INFORMES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 Concepto.....	61
-------------------	----

3.2	Objetivo	62
3.3	Clasificación de los Informes	64
3.4	Elementos de Presentación y Elaboración del Informe.....	67

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Primera Etapa		
4.1	Antecedentes de la Empresa Auditada.....	74
4.2	Secuencia de la Auditoría.....	81
4.3	Carta - Convenio.....	84
4.4	Objetivos a seguir.....	87
4.5	Programa General.....	88
4.6	Programa por Areas.....	89
4.7	Recopilación de Datos.....	90
Segunda Etapa		
4.8	Evaluación de la Información.....	99
4.9	Evaluación de los Resultados de la Auditoría Administrativa.....	130
4.10	Apreciación de la Auditoría administrativa..	132
Tercera Etapa		
4.11	Elaboración y Presentación del Informe de Auditoría Administrativa.....	135
CONCLUSIONES.....		151
BIBLIOGRAFIA.....		157

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

Dentro del campo de las auditorías como rama de la Contaduría, encontramos que uno de los principales objetivos es el de practicar un examen a los estados financieros, para emitir un dictamen cumpliendo con las normas de auditoría y los principios de contabilidad generalmente aceptados, además de haber cubierto todo un programa de trabajo que se ve reflejado en los papeles de trabajo del auditor para determinar así su informe sobre los estados financieros de una empresa.

El trabajo de auditoría financiera termina con un informe en el cual comenta aspectos fundamentales del control interno, donde emite una serie de sugerencias para corregir las fallas de control interno y así obtener mejor fluidez en el manejo de sus operaciones. Es aquí donde comienza a tomar lugar la Auditoría Administrativa, ya que se evalúa la productividad y eficiencia de cada uno de los departamentos que componen la estructura organizacional a fin de conocer las causas y las posibles soluciones de los problemas administrativos, en pro de maximizar los recursos materiales técnicos y humanos.

El presente trabajo de investigación, precisamente marcará la importancia de la auditoría administrativa como instrumento valioso para dar mantenimiento a la administración de la organización a fin de lograr alcanzar sus objetivos.

En los capítulos subsecuentes se tratarán temas sobre los antecedentes de la auditoría, la formalidad de esta actividad para dar un panorama amplio sobre la historia de la auditoría tanto financiera como administrativa. En el segundo capítulo hablaremos de la planeación de la auditoría, las normas, técnicas y procedimientos de la auditoría así como también el concepto de control interno y el significado de los papeles de trabajo hacia el auditor. El tercer capítulo se refiere a los informes que se utilizan en la auditoría administrativa, la forma de presentarlos y los elementos básicos para una concisa redacción. En la fase final de desarrolla un caso práctico en donde se aplica toda la información recopilada en los capítulos anteriores, que permite elaborar la última etapa que corresponde a las conclusiones.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE AUDITORIA

Esta actividad profesional se lleva al cabo a partir de la Edad Media en una forma rudimentaria.

Después de la Revolución Industrial las auditorias fueron practicadas con el propósito de determinar si las personas que se encontraban en puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio estaban proporcionando informes correctos. Durante la Revolución Industrial y a medida que las empresas crecían, sus propietarios empezaron a contratar funcionarios para ocupar puestos de responsabilidad; con esta separación de los grupos de propietarios y administradores se creó la necesidad de tener un órgano de vigilancia para protegerse del peligro de los fraudes por funcionarios y empleados que manejaban las operaciones de éstos inversionistas, a partir de este momento nace la auditoria como una protección al capital. Hasta el año de 1900, el principal objetivo de la auditoria era el descubrimiento de fraudes.

Sin embargo el trabajo de auditoria se basaba únicamente en la revisión del Balance General ya que la mayoría de las empresas consideraban que la información

del Estado de Resultados era confidencial por lo que las personas ajenas a la empresa no deberían tener acceso.

La proyección de la Contaduría Pública en Estados Unidos de Norteamérica, desde sus inicios centró su atención en un objetivo de importancia: la determinación de la razonabilidad de los Estados Financieros.

De 1919 a 1935 la función del auditor como detective quedó olvidada, sus revisiones se enfocaron a determinar la corrección de las cifras de los Estados Financieros y en apoyar a los miembros de la gerencia de la empresa auditada.

Con la imposición de los Impuestos Federales, se adicionó una nueva función al trabajo del auditor financiero, no sólo era importante la preparación de las declaraciones sino que además las autoridades fiscales estaban interesadas en la presentación razonable de los ingresos gravables que captaban todas las empresas.

Para algunas personas el Contador Público sólo era competente para poder determinar si los principios de contabilidad generalmente aceptados habían sido aplicados adecuadamente. Sin embargo la auditoría demostró que un

Contador Público es un experto capaz de proporcionar seguridad a accionistas, a acreedores, futuros inversionistas, empleados y al gobierno federal. Por lo tanto a este profesional y en esta actividad se le puede proporcionar para que analice y otorgue certificación a los Estados Financieros.

Este nuevo concepto de la auditoría fue la consecuencia natural de una época en que las sociedades alcanzaron proporciones gigantescas y cuyas acciones se encontraban distribuidas entre un público numeroso.

Es decir, el financiamiento de las empresas se lograban generalmente a través de la venta de acciones a millones de pequeños inversionistas, por lo que una auditoría anual independiente era esencial para que el público quedara satisfecho de lo razonable de los resultados presentados.

1.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA EN MEXICO

Esta actividad entró a nuestro país el 25 de mayo de 1907, ya que en ese año obtiene el título de Contador de Comercio Fernando Diez Barroso, aunque propiamente no se efectuaron revisiones en ese año se dice que al existir un Contador Público, existe la posibilidad de efectuar el examen correspondiente a las operaciones financieras.

Desde luego con anterioridad a esa fecha existen antecedentes de escuelas precursoras, y así tenemos que en el año de 1845 siendo presidente de la república el Sr. Joaquín Herrera se estableció en el número 5 de la calle Del Angel la escuela que impartía esta materia.

Sin embargo dicha institución cerró sus puertas y asimismo desaparece el antecedente de la auditoría en México. El 28 de enero de 1854 y siendo presidente de la república en general Ignacio López de Santa Anna, la escuela especial de comercio incluyendo en sus programas de estudio la asignatura de Auditoría. Durante 3 años funcionó la Escuela Especial para Contador de Comercio no logrando los objetivos planeados por el gobierno y la institución.

Los acontecimientos económicos y sociales afectaron gravemente a la educación en México, las escuelas de educación superior tuvieron que cerrar sus puertas durante 10 años, al término de este tiempo se volvieron a crear las escuelas de educación superior sin incluir en sus programas la asignatura de auditoría, oportunidad que aprovecharon los despachos extranjeros para establecerse en nuestro país y desarrollar auditorías con características norteamericanas; las primeras revisiones en México aparecen formalmente publicadas en el año de 1929 presentando los resultados los despachos del vecino país del norte. En ese mismo año se establece el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el cual se le da formalidad en el año de 1939, en esa misma fecha emite su primer boletín titulado "La Certificación de Balance para fines de Inscripción y Cotización en Valores".

De 1929 a 1936, se efectuaron pocas revisiones examinando públicamente el balance general, pues este estado se consideraba básico y suficiente para tomar decisiones observándose que las cuentas del estado de resultados carecían de importancia como para concluirse en el dictamen.

Sin embargo el Instituto Mexicano de Contadores Públicos cambió el concepto que se tenía sobre el examen del balance general, así como también el término de certificación de balances por considerarlo demasiado preciso para describir propiamente lo que el Contador Público hace al desarrollar una auditoría de estados financieros. Fue hasta 1939 que se empieza a emplear el término de examen de estados financieros, considerándose como sinónimo de inspeccionar o revisar aplicándose a la descripción del trabajo del Contador Público.

Técnicamente se considera que verificar, significa comprobar la exactitud de las cifras y datos que aparece en los estados financieros.

Los años que lleva establecido el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se ha preocupado para que la función de Contaduría se desarrolle al mismo nivel que la de los países altamente industriales.

1.3 CONCEPTO DE AUDITORIA

Después de haber tratado a los antecedentes de la auditoría en los incisos anteriores, ahora entraremos a dar el concepto de auditoría. Existen en la actualidad muchos libros escritos sobre el tema de auditoría, entre ellos el libro escrito por el C.P. Víctor M. Mendivil Escalante establece su concepto de auditoría como sigue:

"Auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos".⁽¹⁾

El autor de este concepto hace denotar que la auditoría tiene como finalidad verificar la razonabilidad de los estados financieros, examinando los registros y fuentes de contabilidad de una entidad. Estamos de acuerdo en que la auditoría examina la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros para certificar que la situación financiera de la organización

¹ "Elementos de Auditoría". Víctor M. Mendivil Escalante. Edit. ECASA, 3ra. Edición pág. 13.

es real.

Por otra parte el libro "Auditoría I" escrito por el C.P. Israel Osorio Sánchez nos da su concepto de la siguiente manera:

"Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera"⁽²⁾.

En este concepto el autor plantea que la auditoría es un examen crítico, además de que es realizada por un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.

Los conceptos de auditoría señalados anteriormente se avocan al hecho de que la auditoría sólo se realiza a los estados financieros; sin embargo hay auditorías que son diferentes a la auditoría de estados financieros y que no sólo es competente a los profesionistas

2

"Auditoría I" C.P. Israel Osorio Sánchez. Edit. ECASA. 1ra. Edición pág. 23.

independientes, sino también a los que se desarrollan dentro de una organización.

Es conveniente aclarar que existen tantas auditorías como especialidades profesionales haya no sólo en el campo de la Contaduría, sino también en otras áreas profesionales.

Desde nuestro punto de vista la auditoría es:

La revisión crítica para llegar a conclusiones reales (1), sobre los aspectos financieros de una entidad (2) basándose en procedimientos y técnicas propias del Contador Público (3) para poder emitir una opinión (4).

La explicación de nuestro concepto es la siguiente:

- (1) En nuestro concepto, la revisión crítica implica la verificación en forma imparcial de los eventos ocurridos dentro de una organización para llegar a una situación real.
- (2) Los aspectos financieros son el estado de posición financiera, el estado de resultados, el estado de orígenes y aplicación de recursos y otros.

(3) El Contador Público tiene la cultura profesional para realizar la labor de auditoría apegándose a los procedimientos y técnicas de auditoría de carácter general, establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

(4) La opinión del Contador Público es la culminación del trabajo de auditoría, ésta tiene el propósito de dar a conocer la realidad de la empresa en su economía.

La auditoría es importante para las empresas ya que tiene la finalidad de demostrar que las cifras contenidas en los estados financieros son correctas, además de detectar y corregir los errores de la administración de la organización, para presentar la situación financiera real que permita colocar a los dirigentes de la entidad en una posición verdadera para la toma de decisiones, logrando así los objetivos de la auditoría y de la empresa.

1.4 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Al hablar de auditoría nos referimos a un campo de la Contaduría muy extenso, por lo cual se hace necesario una clasificación.

Atendiendo al profesional que practique la auditoría en ésta se reconocen tradicionalmente 2 clases: La Auditoría Interna y la Auditoría Externa.

La Auditoría Interna.- La desarrollan personas que pertenecen a la empresa y que informan de su gestión a un funcionario de alto rango dentro de la organización. La Auditoría Interna es una actividad esencialmente evaluadora dentro de la entidad, comprende análisis de contabilidad, de finanzas y de otras operaciones como una labor al servicio de la administración.

La Auditoría Externa.- La realizan profesionistas que no tienen dependencia de ningún tipo con la organización, a los auditores externos se les reconoce su imparcialidad de juicio que los hace merecedores de confianza ante el público en general; además la independencia de los auditores externos tiene por objeto la emisión de una opinión sobre algún evento o serie de

eventos ocurridos dentro de una organización y dentro de un lapso de tiempo determinado, dicha opinión se encuentra contenida dentro de un documento llamado dictamen o informe.

Dentro de la Auditoría Interna, atendiendo al personal que la practique, existen 2 tipos:

- Auditoría Interna**
- (1) **La Auditoría Operacional:**
Es la técnica que evalúa la eficiencia de las actividades operacionales considerando cada operación como una unidad a revisar (facturación, método de entrega etc.).
 - (2) **La Auditoría Administrativa:**
Es la actividad que evalúa la eficiencia del sistema de administración y sus procedimientos

Asimismo, en la Auditoría Externa abarca las siguientes:

- Auditoría Externa**
- (1) **La Auditoría Operacional:**
Como es el caso de la auditoría interna pero en este caso ejecutada por profesionales independientes.
 - (2) **La Auditoría Administrativa:**
En este caso la auditoría es ejecutada como en la auditoría interna. Pero realizada por profesionales independientes.
 - (3) **La Auditoría Fiscal:**
La revisión crítica de que las contribuciones fiscales son correctas y que hayan sido pagadas en su oportunidad.
 - (4) **La Auditoría Financiera:**
La Técnica que revisará de forma crítica la razonabilidad de los estados financieros de conformidad y de aplicación

consistente de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Nota: A la Auditoría Operacional también se le conoce como Auditoría Operativa, Auditoría de Operaciones o Auditoría Integral.

Auditorías Especiales:

En este tipo de auditorías se engloban aquellas que no están comprendidas dentro de la clasificación anterior. Suelen ser de otro campo de la Contaduría, sin embargo es coordinada y supervisada por un Contador Público quien finalmente es el que emite un dictamen o informe. La clasificación de si es interna o externa dependerá del personal que la practique.

La Auditoría Externa es más utilizada que la Auditoría Interna, debido a que los auditores externos por el hecho de ser independientes, sus trabajos están encaminados a realizarlos desde un punto de vista imparcial emitiendo una opinión verídica para apoyar a la organización en su administración.

1.5 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El padre de la Administración Henry Fayol mencionó en una entrevista en 1925, 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". Es decir si la empresa está bien administrada.

El doctor James McKinsey en los años 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe de hacer periódicamente una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Pero los primeros antecedentes de la auditoría administrativa parece provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas" y un artículo de Artur H. Kent, de la Standard Oil of California aparecido en 1948 sobre la auditoría de operaciones.

En México, un antecedente de la auditoría administrativa lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial" guía para estudios de economía industrial-elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en 1959; este libro consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social y que son:

1. Medio Ambiente
2. Política y Dirección
3. Productos y Procesos
4. Financiamiento
5. Medios de Producción
6. Fuerza de Trabajo
7. Suministros
8. Actividad Productora
9. Mercado
10. Contabilidad y Estadística

1.6 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Existen en la actualidad muchos contadores públicos que han escrito libros sobre el tema de auditoría, de los cuales cada uno de los autores expresan desde su punto de vista el concepto que tienen de auditoría, por cuestiones de tiempo y la importancia de nuestra investigación, sólo citaremos algunas de ellas, que a nuestro juicio son las más completas y concisas.

El Instituto Americano de la Administración:

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".⁽³⁾

José Antonio Fernández Arena:

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".⁽³⁾

3

"La Auditoría Administrativa". José Antonio Fernández Arena. Edit. Diana, 1ra. Edición pág. 11.

E.F. Norbeck define a la auditoría administrativa de la siguiente manera:

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".⁽⁴⁾

William P. Leonard:

"La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".⁽⁴⁾

Joaquín Rodríguez Valencia define así:

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos

4

"Sinopsis de Auditoría Administrativa". Joaquín Rodríguez Valencia. Edit. Trillas 2da. Edición pág. 43.

humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar".(4)

Hemos citado las anteriores definiciones para darnos un panorama amplio sobre la consistencia de la auditoría administrativa, lo cual diremos las características en común de las definiciones:

- 1) Qué es una técnica.
- 2) Trata sobre la estructura de la organización.
- 3) Evalúa la eficiencia de los procedimientos operativos.
- 4) Es una revisión objetiva y metódica.
- 5) Examina a la participación individual de los integrantes de la organización.
- 6) Proporciona un informe en donde se determinan sus problemas y sus posibles soluciones de acuerdo con los elementos que tenga el auditor.

Como observamos, estas son las características de la auditoría administrativa, lo que permite tener conciencia de qué trata y el objeto de la existencia de este tipo de auditoría.

Desde nuestro punto de vista daremos ahora el concepto de auditoría administrativa:

Es la actividad por la cual examina el sistema de administración de una organización (1), con el fin de evaluar su productividad y eficiencia logrados (2), detectando así los problemas, sus causas y posibles soluciones (3), para el aprovechamiento máximo y adecuado de los recursos materiales, técnicos y humanos de la organización (4).

(1) La auditoría actualmente consiste en la investigación de las causas y efectos de los hechos referidos a la administración, ya que ésta utiliza elementos (técnicas, planes, procedimientos, objetivos, políticas, etc.) para lograr los objetivos institucionales de una organización.

(2) Todas las organizaciones logran niveles de productividad y eficiencia, la auditoría administrativa busca evaluar el grado de éstas, habiéndolo logrado en un lapso de tiempo determinado.

- (3) Se proponen soluciones a los problemas administrativos a los que se enfrenta una organización, determinando sus causas.
- (4) Las organizaciones cuentan con recursos materiales, técnicos y humanos. La auditoría administrativa busca dar paso a un aprovechamiento adecuado, para lograr resultados favorables a la organización.

1.7 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber mencionado las definiciones anteriores y emitido la nuestra sobre la auditoría administrativa, llegamos al objetivo de la misma:

- 1.- Es un instrumento valioso para la administración de la organización.
- 2.- Determina los problemas administrativos que adolezca la organización explicando sus causas.
- 3.- Sugiere las posibles soluciones a los problemas determinados por la auditoría.
- 4.- Conoce la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo en todos los niveles de la organización.
- 5.- Revisa los recursos materiales, humanos y técnicos, determinando su adecuación con la entidad.
- 6.- Evalúa la razonabilidad de los objetivos institucionales como son los objetivos de servicio, social y económico de la organización.

Como podemos observar, los objetivos de la auditoría administrativa pretenden dar un apoyo a la administración de la organización indicando lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que hace la auditoría.

Constituye así la auditoría administrativa una oportunidad para mostrar qué es lo que la organización ha logrado y si existe correspondencia de los resultados alcanzados con los fines para los que fue creada la organización. Cabe hacer mención que la auditoría administrativa es aplicable tanto para toda una organización como también para determinadas partes de ella, ya que tanto como en una parte, o en toda la organización, la auditoría administrativa logra determinar y evaluar los resultados junto con sus objetivos, técnicas y procedimientos que la organización o parte de la misma, haya logrado en un lapso de tiempo determinado.

1.8 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En todas las organizaciones existe un determinado sistema de administración dependiendo de los fines para la creación de la organización. Las auditorías sirven para la comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles en cuanto a su eficiencia y productividad. Cuando una organización se encuentra en proceso de crecimiento, es preciso cambiar o incrementar las políticas y procedimientos así como sus técnicas y planes de los que se valgan para llegar al objetivo determinado, es entonces que la auditoría administrativa sirve de un apoyo para la administración de la organización para la toma de decisiones que se requieran.

El auditor administrativo observa imparcialmente las necesidades, la capacidad y los métodos de operación de diversas áreas o departamentos, y bajo estos términos el auditor se convierte en un instrumento importante para la dirección cuando se cambien o planeen las políticas, procedimientos y programas administrativos de la empresa, evaluando y sugiriendo mediante un informe, las posibles soluciones a los problemas detectados.

La auditoría administrativa trata de comprobar que los resultados que se hayan obtenido en un lapso de tiempo determinado, se adecuan a los recursos con que cuenta la organización como son los recursos materiales, técnicos y humanos, apoyando de esta manera a la administración de la empresa para que logre una mejor productividad y eficiencia en las operaciones que realiza para el logro de los objetivos planeados por la organización.

CAPITULO II

PLANEACION DE LA AUDITORIA

PLANEACION DE LA AUDITORIA

El trabajo de auditoría como una de las ramas de la profesión de la Contaduría, es la rama que más representa al Contador Público, por lo que en calidad de prestador de servicios, hace a quien solicite sus servicios confiar en él, y al desarrollar su trabajo lo hace con alto sentido de responsabilidad y ética profesional, así como también de gran calidad, aún cuando no exista del mismo solicitante juicio sobre sí hay o no calidad profesional en su trabajo.

Consciente de esta situación el Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece los requisitos mínimos de orden general que deben de observarse para el desempeño de un trabajo de auditoría de calidad profesional; a estos requisitos se les denominan "Normas de Auditoría" haciendo de estas normas de aceptación general para toda la profesión.

2.1 NORMAS DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) define a las normas de auditoría como sigue:

"Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de éste trabajo".⁽⁵⁾

El IMCP a través del boletín C establece la clasificación de las normas de auditoría como sigue:

1. Normas personales:
 - a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional
 - b) Cuidado y diligencia profesionales
 - c) Independencia mental
2. Normas de ejecución del trabajo:
 - a) Planeación y supervisión
 - b) Estudio y evaluación del control interno
 - c) Obtención de evidencia suficiente y competente.
3. Normas de información:
 - a) Relación con los estados financieros y su

5

"Normas y Procedimientos de Auditoría" Edición 1991 Tomo I. IMCP

responsabilidad

- b) Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados
- c) Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad
- d) Suficiencia en las declaraciones informativas
- e) Salvedades
- f) Negación de opinión.

Ahora aplicaremos cada una de las normas anteriormente mencionadas. Dentro de las normas personales, tenemos en primer término al:

a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

Es indudable que para desarrollar cualquier actividad todo individuo debe de tener entrenamiento técnico para realizar su trabajo; en el caso del auditor para ejecutar el trabajo de auditoría deberá contar con un entrenamiento técnico que le permita aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría, esta aplicación se da a través de la práctica y la adquisición de experiencias acompañado desde luego con el estudio académico y la investigación sobre la actividad de auditoría que fundamentan la capacidad profesional.

b) Cuidado y diligencias profesionales

La calidad del trabajo del auditor se fundamenta en este inciso; ya que como humanos todos cometemos errores, pero en este caso el auditor debe realizar su trabajo en el mínimo de errores y esforzarse de que éstos no se den con la debida diligencia profesional.

c) Independencia Mental

Como auditores externos debemos de conservarnos en la imparcialidad, es decir que debemos de tener convicción de que los resultados obtenidos por el trabajo que estemos realizando será con el afán de llegar a la realidad y actuar como jueces en la opinión sobre esa realidad.

2. Normas de ejecución de trabajo.

Cuando se habló del cuidado y diligencia profesional del auditor y nos referimos a los errores que llegan a existir en el trabajo de auditoría, se refuerza este inciso por las normas de ejecución del trabajo:

a) Planeación y Supervisión

En la planeación se refiere a prever cuál es el procedimiento de auditoría que va a emplearse en su oportunidad, cómo van hacer utilizados y el personal que

debe intervenir en el trabajo de auditoría. Por lo que respecta a la supervisión se debe tener especial atención sobre el personal que interviene en la actividad de auditoría, cuidando que exista en los niveles o categorías la preparación técnica y capacidad profesional de cada uno de los auditores supervisores.

b) Estudio y evaluación del control interno

Se refiere que al efectuar los programas de trabajo de la auditoría, se deben de tomar en cuenta el tipo de entidad que ha de ser auditada e ir evaluando el control interno para determinar el alcance y oportunidad de las pruebas y más adelante hacer los comentarios respectivos del control interno.

c) Evidencia suficiente y competente

Como lo indica el IMCP el resultado que obtenga el auditor debe ser suficiente y competente, es decir que el auditor tenga la certeza moral de que los hechos que se están tratando de probar o los criterios cuya corrección se está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados. Además el auditor juzgará si los hechos, circunstancias o criterios que se hayan presentado durante la auditoría tengan importancia en relación con lo examinado.

3. Normas de información o dictamen

Como resultado final del trabajo de auditoría se obtiene un documento llamado dictamen o informe, mediante éste se hace del conocimiento a las personas interesadas la opinión que tiene el auditor sobre los resultados de la auditoría que ha practicado.

Descansa sobre el informe o dictamen la confianza del cliente y el público en general sobre los resultados de las operaciones de la empresa a una fecha determinada. Es por esta razón que se hace necesario la regulación de la calidad y requisitos mínimos de un dictamen o informe.

a) Relación con los estados financieros y su responsabilidad.

Se debe expresar de manera clara la naturaleza de su relación con dicha información, la opinión que tiene sobre ésta y en su caso las limitaciones importantes que haya tenido el auditor en su examen.

b) Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En los estados financieros auditados deben de haberse aplicado los principios de contabilidad generalmente aceptados.

c) Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.

Se refiere a que debe de existir la consistencia de la aplicación de los principios de contabilidad en el informe o dictamen.

d) Suficiencia en las declaraciones informativas.

La administración de la empresa auditada, expide por orden del auditor declaraciones sobre el movimiento de algunos rubros, éstos informes o declaraciones deben de contener a juicio del auditor la suficiencia y evidencia competentes necesarios para la auditoría.

e) Salvedades

Cuando el auditor no logre comprobar la información sobre los rubros que esté revisando, habiendo aplicado los procedimientos de auditoría necesarios en las circunstancias, el auditor tiene la facultad de manifestar que en su revisión no le fue posible comprobar la integración de algun rubro mediante una salvedad en su dictamen o informe.

f) Opinión negativa

Después de terminada la auditoría, y el auditor haya aplicado todos los procedimientos de auditoría que

consideró necesarios en las circunstancias, en ese momento tiene todos los elementos de juicio para emitir una opinión. En el caso de opinión negativa, no es la incapacidad del auditor de opinar sino la seguridad de que lo revisado no es correcto, es decir que los estados financieros sujetos a revisión por parte del auditor, éstos no reflejan la situación financiera de la empresa.

En el párrafo subsecuente a la opinión negativa, se deberá señalar con precisión las causas en que se funda este tipo de opinión.

En los párrafos anteriores explicamos a cada de las normas de auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), hay que recordar que estas normas regulan la ejecución del trabajo de auditoría a los estados financieros, es decir a la auditoría financiera pero en nuestra investigación abordamos a la auditoría administrativa en donde existe la aplicación de las normas de auditoría referentes a las normas personales y a las normas de ejecución del trabajo; en las normas de información no es aplicable a la auditoría administrativa ya que se refieren a la opinión del Contador Público sobre los estados financieros.

En el Capítulo III de la presente tesis abordamos a los informes de auditoría administrativa, en ese tema se tratará todo lo concerniente a la opinión de auditor sobre los resultados de la auditoría administrativa así como los elementos de elaboración y presentación del informe.

2.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

En párrafos anteriores hemos explicado según el IMCP a las normas de auditoría, sin embargo estas normas están relacionadas con los procedimientos de auditoría y aunque éstos se refieran a la revisión de estados financieros, en nuestra presente auditoría lo enfocaremos a la auditoría administrativa rescatando sin dejar de dar crédito a la auditoría financiera los conceptos avocados a nuestra investigación.

Según el IMCP a través del boletín F-01, establece:

"El trabajo de auditoría tiene como finalidad inmediata proporcionar al propio contador público los elementos de juicio y de convicción necesarios para poder emitir su opinión de una manera objetiva y profesional. Es por tanto responsabilidad personal e indeclinable del propio auditor el determinar qué clase de pruebas necesita para obtener dicha convicción y hasta qué grado debe realizarse estas pruebas y en qué momento suministra elementos de juicio suficiente".⁽⁶⁾

6

"Normas y Procedimientos de Auditoría". Tomo I, pág. 109, Edición 1991. IMCP.

El propósito de este boletín es dar al auditor las técnicas y procedimientos para utilizarlos en su oportunidad en la extracción de información; por supuesto que estas mismas técnicas y procedimientos los utiliza también el auditor administrativo, dado que cumple con calidad y responsabilidad profesional el trabajo de auditoría administrativa.

El IMCP cita como procedimiento de auditoría:

"Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".⁽⁷⁾

Por lo general el auditor antes de realizar un trabajo profesional aplica las normas de auditoría referentes a la planeación y supervisión de la auditoría, esto es que, el auditor examina a la organización a fin de planear bien la auditoría y buscar qué procedimientos y técnicas va a utilizar con el fin de obtener información suficiente y competente que pueda dar soporte

⁷ "Normas y Procedimientos de Auditoría". Tomo I. pág. 112. Edición 1991.

y certeza moral a su informe profesional.

En algunas ocasiones el auditor se enfrenta a la situación de no encontrar la información necesaria sobre algún hecho o evento, por lo tanto los procedimientos de auditoría pueden ser otros a criterio del auditor así como otras técnicas que le van a permitir llegar al fondo del problema y lograr la certeza que busca para examinar a la administración de la empresa.

Para los fines que persigue la auditoría administrativa, los procedimientos que utiliza el contador público están basados en los planes que haya formulado con el fin de examinar la administración del negocio.

La información que recopilará como consecuencia de examen administrativo, son datos meramente cualitativos, y que el contador público reflejará o interpretará de manera cuantitativa, para dar así la información más exacta y práctica sobre los hechos y eventos que se están revisando.

Cabe hacer mención que toda la información que recopile se obtiene a través de las personas, es decir

del elemento humano de las empresas ya que son ellos los que hacen efectiva a la administración, y como la auditoría administrativa evalúa a ésta, entonces son los individuos los que proporcionen la información al auditor, por lo tanto, los procedimientos que utiliza el contador público en la auditoría administrativa, son aquellos que el auditor considere oportuno aplicarlos al examen administrativo tomando en cuenta las circunstancias que le puedan permitir la obtención de información más exacta.

2.3 TECNICAS DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), emite también a través del boletín F-01 las técnicas de auditoría definiéndolas como sigue:

"Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión."⁽⁸⁾

Consideramos como acertada la definición que da el IMCP, ya que el auditor al realizar las revisiones sobre cualquier rubro o evento de la empresa, aparte de valerse de las normas de auditoría, utiliza ciertos métodos de investigación para poder probar la veracidad de los rubros o eventos que esté auditando y así poder emitir su opinión. Es precisamente estos métodos los que se denominan técnicas de auditoría. Ahora daremos a conocer las técnicas de auditoría dando una breve explicación a lo que se refiere cada una de ellas:

- **Observación:** Esta técnica consiste en conocer personalmente los signos externos de la empresa, sus

8

"Normas y Procedimientos de Auditoría. Edic. 1991 del IMCP A.C.

formas de operar, la constitución física de la organización como son sus activos fijos, conocimiento de la organización, clase de cantidad de producción y otros.

- **Análisis:** Consiste en descomponer un todo en las partes o concepto que lo integran para poder estudiarlas.

- **Estudio General:** Es el estudio que se hace a las cifras que aparecen en los libros auxiliares, estados financieros, declaraciones, y en cuadros comparativos o parciales.

- **Inspección o examen físico:** Cuantificación o constatación física de : mercancías, materias primas, facturas y documentos por cobrar y por pagar comprobantes de compras, gastos, etc.

- **Confirmación:** Es la información por escrito que dan las personas físicas o morales, con quien la empresa ha realizado operaciones sobre el monto y naturaleza de las mismas.

- **Investigación:** Consiste en la obtención de datos reales acerca de las operaciones registradas por la empresa.

- **Declaraciones o certificaciones:** Consiste en recabar por escrito y firmado por una persona autorizada para ello, información acerca de ciertos hechos u operaciones.

- **Cálculo:** Consiste en la comprobación del cálculo aritmético de las cifras consignadas en los estados financieros y declaraciones de una empresa.

La emisión de las técnicas de auditoría publicadas en el boletín F-01 por el IMCP son utilizadas en las auditorías de estados financieros; pero para fines administrativos, como lo es en la presente investigación, observamos que son también útiles las anteriores técnicas en la revisión de funciones, procesos y análisis de la organización, ya que a través de ellas el auditor logra la captación de la información en que habrá de fundamentar su estudio. Más sin embargo existen técnicas propias de la auditoría administrativa según lo establece el Dr. Fabian Martínez Villegas:

- **Entrevistas:** Tiene por objeto la obtención de información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

En este punto cabe hacer la aclaración que el auditor administrativo está en contacto con la persona: es decir con el individuo que participa en las actividades propias de la empresa y que como tal está sujeta a políticas, responsabilidades y autoridad a la cual rinde sus resultados, es preciso que el auditor tome en consideración lo siguiente:

- El auditor tendrá que describir al entrevistado la importancia de la información que va a proporcionar haciendo que el entrevistado se encuentre en un clima de confianza para la entrevista, disipándole temores y tensiones a fin de hacer fluida la entrevista y con la mayor veracidad en las respuestas.
- Darle oportunidad al entrevistado de que haga sugerencias sobre determinadas situaciones o

actividades en los que él esté involucrado.

- Que el entrevistado no critique cuando encuentre fallas o "echa la culpa" al responsable. El auditor no deberá de criticar las deficiencias que encuentre durante el desarrollo de la entrevista.
- El auditor no debe prometer correcciones inmediatas ni cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la información que haya proporcionado.

Esta técnica que acabamos de pronunciar es de las más importantes de las cuales hace uso el auditor para la captación de la información, ya que el medio o la fuente de donde se proporciona es un individuo que está constantemente colaborando en las actividades de la empresa, y que por lo tanto la información captada es vigente, fresca, y puede dar la pauta de soluciones a los problemas que se enfrenta. De este modo el auditor toma en consideración más adelante cuando realice su informe y evalúe los resultados de la auditoría la solución a los problemas detectados en la administración del negocio, que posteriormente irán plasmados en el informe final.

Otra de las técnicas que también es muy socorrida por los auditores son los cuestionarios, los cuales sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión, las respuestas que se obtienen de los cuestionarios provienen de individuos que se encuentran vinculados con las actividades de la empresa; se puede decir entonces que los cuestionarios son entrevistas que se realizan por escrito dándole al auditor información a clasificar más fácil, dado que el cuestionario no da, a menos que se pregunte, posibilidad de que se explayan en sus respuestas teniendo así un marco más delimitado en las respuestas.

En general las técnicas de auditoría que se utilizan para revisiones administrativas se van aplicando según el criterio del auditor, la época y oportunidad apropiados para aplicar determinadas técnicas a fin de recabar información que sea objeto de estudio y evaluación para determinar las causas y las posibles soluciones a los problemas administrativos. Cabe hacer mención que en la medida que se pueda recabar información lo más verídica posible dependerá que el auditor refleje en su informe las propuestas de solución más idóneas para la organización.

2.4 EL CONTROL INTERNO

Las auditorías tanto financieras como administrativas estudian un punto en común entre ambas: el control interno. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en su boletín E-02 define de esta manera el control interno:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en una forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, la obtención de la información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración".⁹⁾

En esta definición se contempla a la organización, los métodos, los procedimientos, la eficiencia en las operaciones y las políticas emitidas por la dirección.

Todos estos elementos son los que le incumben a la auditoría administrativa para evaluar y saber si son los

9

"Normas y Procedimientos de Auditoría" Edic. 1991. Tomo I. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

adecuados o no para el desarrollo de la organización.

El control interno que estudia y evalúa la auditoría financiera es exclusivamente para determinar los procedimientos y pruebas que utilizará para la revisión de rubros o cifras contenidos en los estados financieros y de esta forma sugerir en base a los resultados obtenidos en la auditoría, algunas soluciones para mejorar el control interno desde el punto de vista financiero. Además la auditoría financiera tiene por objeto la revisión de los estados financieros comprobando que se hayan presentado conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y que estos hayan sido aplicados en forma consistente para poder expresar una opinión acerca del manejo financiero de la empresa.

Pero en el caso de la auditoría administrativa, ésta evaluará el control interno de una forma más exhaustiva para determinar los grados de eficiencia y eficacia de la administración de una entidad. Es así como el control interno representa el punto en común entre ambas auditorías, manifestándose así la necesidad de que las dos auditorías se complementen, pues por una parte la auditoría financiera estudia los efectos del control interno que recaen en las cifras de los estados

financieros, mientras que la auditoría administrativa analiza las causas de los problemas del control interno que impiden el desarrollo de la adecuada administración de la entidad.

Por lo anterior sería favorable que ambos tipos de auditorías se complementen ya que por una parte la auditoría financiera con su dictamen, y por la otra, la auditoría administrativa con el informe, proporcionarían una gama de información completa y abundante sobre el estado que guarda la organización, de esta forma la administración de la misma puede llevar a cabo una toma de decisiones más precisa y adecuada para el desarrollo pleno de la empresa.

2.5 LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tienen como objeto, normar el criterio del auditor sobre determinado asunto. Constituyen para el auditor el punto de apoyo para formar sus juicios y, por consiguiente, para determinar sus conclusiones y recomendaciones. Los papeles de trabajo en el campo de la auditoría administrativa, revisten características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada caso en particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Es aconsejable, que cuando sea posible, se utilicen formas pre-impresas que contengan el formato y los puntos que deben de ser investigados, a fin de normar el criterio de las personas que las manejan, evitar malas interpretaciones y pérdida de tiempo a la vez que su tamaño sea uniforme y que la calidad y color sean adecuados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para el mismo, por la utilidad que le

reportan, entre las que por su importancia mencionamos las siguientes:

- Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado.
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias.
- Son fuente de información, a las que se pueden recurrir en un momento dado, en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores.

Los papeles de trabajo, tienen para el auditor un valor estimativo. Siendo éstos los que encierran la calidad profesional del trabajo desarrollado, y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, requieren de su conservación que esté protegida de toda intervención ajena, por lo que deben de ser archivados ordenada y convenientemente.

CAPITULO III

**LOS INFORMES
DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA**

LOS INFORMES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el capítulo anterior presentamos la importancia de los papeles de trabajo del auditor. Paso siguiente de la auditoría administrativa es la formulación del informe de auditoría, es decir la interpretación que se le va a dar a los papeles de trabajo con los resultados obtenidos de las respectivas entrevistas y cuestionarios.

El informe de auditoría, es la culminación del trabajo desarrollado, es el documento más importante que desea obtener el cliente ya que éste contiene los resultados evaluados por el auditor en donde se ven reflejados las deficiencias y errores de la administración y también las soluciones más apropiadas que debe de acatar la entidad para resolver los problemas que le estén impidiendo el desarrollo y el logro de sus objetivos.

El auditor tiene la responsabilidad de interpretar en su informe todos los aspectos que más interesan a la dirección de una forma clara y concisa, en donde sea entendible, de manera objetiva y fácil de comprender para que no se dé lugar a dudas de los problemas detectados y la forma en que perjudican a la administración, así como

también reflejar las soluciones más idóneas.

Otra de las situaciones que debe de cuidar el auditor, es que el informe se debe de presentar a la mayor brevedad posible, para que la dirección de la empresa pueda actuar con oportunidad ya que el informe estimula la acción e influye profundamente en una decisión que se tome.

3.1 CONCEPTO

El informe de auditoría administrativa, es la culminación del trabajo del auditor administrativo, asentado en un documento en el cual declara los resultados de la auditoría que aplicó a una entidad determinada, dando a conocer los problemas principales que transtornan a la administración de la organización y sugiriendo una serie de recomendaciones para que en base al informe y a las sugerencias del auditor los dirigentes de la entidad tomen las decisiones más importantes para reestablecer o modificar la administración de la empresa.

3.2 OBJETIVO

Dentro de la práctica profesional del auditor es imprescindible que para realizar una auditoría administrativa, debe primero tener la certeza de lo que el cliente requiere, es decir solicitarle objetivos claros y precisos de lo que el cliente requiere del auditor, además de que se debe ser más explícito y entendible sobre los servicios del auditor, sobre todo cuando se tratan de auditorías especiales.

El objetivo del informe es dar a conocer en forma clara y precisa

- El estado administrativo en que se encuentra la empresa.
- El estado que aguarda el control interno.
- El estado de los recursos materiales, técnicos y humanos.
- El estado de las políticas, procedimientos utilizados hasta el momento.

Al plasmar lo anterior en el informe de la auditoría administrativa, es el resultado de una serie de exámenes y cuestionarios entre otros, que realizó el auditor en donde narra la situación en que se encuentran cada uno de

los puntos anteriores, resaltando las fallas que se detectaron a través de las evaluaciones practicadas comentando sus causas y sugiriendo sus posibles soluciones.

3.3 CLASIFICACION DE LOS INFORMES DE AUDITORIA

Otra de las circunstancias que hay que tomar en cuenta para el informe que rinde el auditor es que las conclusiones a que llegue son el resultado de exámenes y evaluaciones que el auditor practicó y que éste le da el enfoque aunque profesional, es también de manera personal y a su propio criterio, adquiriendo así el informe el carácter de consejo que dará al cliente, quedando a su disposición la aplicación de las sugerencias de soluciones bajo su propia responsabilidad.

Los informes de auditoría tienen en función de sus necesidades la clasificación de Ordinarios y Circunstanciales, como lo establece el maestro Víctor M. Rubio R.:

Informes Ordinarios: Son aquellos que cumplen con el acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos informes pueden ser a su vez periódicos o finales. Los primeros son aquellos que se formulan dentro de un lapso del período que abarca la auditoría, se hacen con el fin de reportar a la dirección periódicamente del avance que guardan los trabajos a fecha determinada.

Los informes finales son aquellos que se presentan habiendo concluido con todo el programa de auditoría incluyendo las conclusiones personales del auditor y sugiriendo las soluciones a los problemas detectados, con este tipo de informe se culmina el trabajo del auditor.

Los Informes Circunstanciales: son los que surgen como su nombre lo indica, de una circunstancia imprevista, es decir que se origina por la necesidad imperiosa de informar a la dirección aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de investigación.

En función de su presentación de los informes éstos se clasifican en tres tipos:

- **Narrativos:** Cita en forma detallada la información en orden cronológico el trabajo de auditoría con precisión de datos y circunstancias observadas.

- **Importancia:** Este tipo de informe reporta en orden de importancia de mayor a menor, los resultados obtenidos de

la auditoría a fin de motivar a la dirección de la empresa a atacar los problemas más importantes. Al final del informe se sugieren las respectivas soluciones.

- **Extractado:** Aquí el auditor comienza su informe con un extracto de todo el contenido, a fin de que los lectores a primera vista obtengan una idea genérica de lo tratado en la auditoría, posteriormente el informe se detalla con cada una de las secciones evaluadas de la entidad.

Como observamos en las anteriores clasificaciones abarcan de manera completa los tipos de informes que se pueden realizar en la auditoría administrativa, y no sólo compete a nuestra materia, ya que esta clasificación bien puede ser adoptada en otros campos profesionales que utilicen el informe como la culminación de un programa de trabajo.

3.4 ELEMENTOS DE ELABORACION Y PRESENTACION DEL INFORME

Es necesario que una vez que se tenga por terminada la auditoría y antes de redactar el informe, el auditor tenga a bien tomar en consideración los elementos básicos en la elaboración del informe y la presentación adecuada que deberá tener este documento, ya que representa el profesionalismo y la calidad con que el auditor trabajó en el desarrollo de la auditoría.

Independientemente de la forma como se vaya a presentar el informe, como lo mencionamos en el inciso anterior, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Introducción:** En este apartado se indicará el fin del informe y sobre qué instrucciones se trabajó para la realización de la auditoría.

- **Alcance de la revisión:** Aquí se mencionará la profundidad o en qué porcentaje se llevaron a cabo todas las evaluaciones e investigaciones que se realizaron en las áreas auditadas, haciendo mención de si se aplicaron las técnicas de auditorías

convenientes, así como también las normas de auditoría generalmente aceptadas a fin de darle seguridad al informe sobre lo que se esté reportando.

- **Limitaciones:** Durante el desarrollo del trabajo de la auditoría, es muy común que los auditores se encuentren en situaciones no previstas que les impidan la ejecución de su labor, como podrían ser la falta de cooperación por parte del personal auditado, información en registros y cédulas poco confiables y otros. Es importante que el auditor manifieste las limitaciones con las que se encontrará ya que en un momento dado podría servirle de salvaguarda cuando con oportunidad el auditor informó a la dirección de las limitaciones y ésta no hizo caso alguno por eliminarlas.

- **Resultados:** En esta sección se manifiestan los resultados a que se llegaron terminada la labor de auditoría, aquí el auditor indica la localización de los problemas de la organización soportados por medio de anexos las indicaciones anteriores.

- **Recomendaciones:** En este apartado el auditor hace las sugerencias que pueden adoptar los niveles gerenciales o bien la dirección para la resolución a los problemas detectados, haciendo mención a que la sugerencia presentada es en base al criterio y experiencia profesional del auditor considerando que es una entidad externa a la organización auditada.

- **Comentarios:** Es importante que en esta parte del informe el auditor haga comentarios sobre las observaciones personales que haya realizado en los asuntos tratados con los responsables del organismo.

- **Anexos:** Como se había mencionado anteriormente, los anexos servirán para dar contundencia a los resultados a los que se hayan llegado, sirviendo también como evidencia y confirmación a lo manifestado en todo el informe.

Todos los elementos mencionados anteriormente dan un marco profesional al informe de auditoría administrativa cumpliendo con el objetivo de informar en forma clara y precisa las causas y posibles soluciones de los problemas. Sin embargo hay que tomar en cuenta que los elementos anteriormente señalados tendrán que ir

acompañados por una excelente redacción, para que los lectores del informe no les sea difícil de entender y de la motivación necesaria para la toma de decisiones.

A continuación presentamos los elementos de una buena redacción:

Concisión: Significa que comuniquemos en forma concreta pero abarcando un todo, expresando las ideas con el menor número de palabras posibles sin dejar que el mensaje quede incompleto.

Claridad: En el informe se debe de utilizar un lenguaje sencillo, entendible para cualquier lector, evitando en la mayoría de lo posible los tecnicismos, el auditor se dará a entender con la mayor facilidad de palabras que utilice, para no dejar dudas al lector de lo que se quiere informar.

Cortesía: El auditor tanto verbalmente como por escrito deberá utilizar la cortesía en sus palabras, es decir, tendrá tacto para informar las cosas para no herir susceptibilidades, por ejemplo eliminará calificativos fuertes en sus aseveraciones, sin dejar de manifestar la veracidad de lo que se esté

informando, para evitar conflictos o molestias que pueden suscitarse en los niveles ejecutivos, que es en donde descansa la responsabilidad de los resultados de la administración.

Conjugados los elementos que se han mencionado en las páginas anteriores, darán por resultados un informe veraz, sencillo y oportuno para los interesados que hayan solicitado al apoyo de la auditoría administrativa para la evaluación de los objetivos, políticas, procedimientos, con el afán de optimizar los recursos materiales, técnicos y humanos de la entidad. El informe es de gran utilidad a largo plazo ya que servirá de parámetro para evitar a la organización caer en situaciones semejantes a las cuales haya sufrido, siendo resueltos por la oportuna intervención de la auditoría administrativa, aconsejando a la organización a la toma de decisiones idóneas para el mejoramiento de la administración.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

El presente caso práctico tiene por objeto resaltar la importancia de la auditoría administrativa en una organización mercantil, además de estar enriquecido con el trato hacia el cliente que debe tener el auditor.

El caso práctico está dividido en tres etapas, la primera contiene los antecedentes de la empresa auditada, en cuanto a la segunda en ésta se verá la evaluación de toda la información que se recopiló a través de los cuestionarios aplicados a las gerencias, y por último, obtendremos el producto terminado de la auditoría administrativa, es decir redactaremos el informe final, reflejando en él las posibles causas de los problemas que aquejan a la empresa y las sugerencias de solución a éstos.

Es así como se llevará a cabo la aplicación de la auditoría administrativa confirmando así los temas tratados con anterioridad.

PRIMERA ETAPA

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AUDITADA

Hace aproximadamente cuatro años se constituyó la empresa "DISTRIBUIDORA DEL HOGAR, S.A. DE C.V." cuyo giro principal es la distribución de artículos electrodomésticos.

En el primer año la empresa comenzó a laborar con ocho personas entre los que se encontraban trabajadores, almacenistas, secretarias y vendedores. Estos últimos se dedicaban a vender en las colonias populares de la ciudad como Iztapalapa, Guerrero, Morelos, por mencionar sólo algunas.

Aparte de estas ocho personas, existía un gerente general en la distribuidora, mismo que con la ayuda del dueño de la empresa se encargaban de las diferentes actividades tales como compras, ventas y finanzas, así como también la supervisión del personal.

Para llevar la contabilidad de la empresa se encontraba una secretaria que fungía como auxiliar contable misma que era asesorada por el gerente.

De un año a otro los pedidos de los artículos electrodomésticos como aspiradoras, refrigeradores, lavadoras, licuadoras, planchas, tostadores y mini hornos entre otros, se incrementaron en un 300%. Por lo tanto se necesitó contratar a más personal para mejorar la imagen de la empresa ante el público consumidor.

La empresa hoy en día no cuenta con un organigrama que permita la clara apreciación de las funciones que realizan cada una de las personas, así como sus niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

En pláticas previas a la auditoría con el dueño de la empresa, nos describió la situación de cada departamento a fin de tener una idea clara y concreta de la empresa.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Hasta el momento, los productos se venden a locales del centro de la ciudad, almacenes de autoservicio como Aurrera y Gigante, también a mueblerías pequeñas localizadas en el Estado de México, Querétaro, Puebla, Morelos e Hidalgo en sus zonas populares.

El departamento de ventas cuenta también con un

grupo de vendedores dedicados a la venta de casa por casa dentro de la ciudad y zona metropolitana, además de que la empresa cuenta con ventas de mostrador en las instalaciones de la misma.

Existe un jefe que es el que se encarga de atender a los clientes y a los propios vendedores, así como la función de embarques. Se cuenta con una secretaria que se encarga de la facturación total, el concentrado de ventas por día en el mostrador. Esta misma persona aparte de sus actividades recibe las quejas y sugerencias de los clientes sobre los productos que se venden y el servicio que les presta la empresa. El promedio de venta de todos los artículos asciende a trescientos millones de pesos al mes.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En este departamento se tiene a una persona que se encarga de mantener los niveles de inventarios en promedios óptimos, elabora los pedidos y es el encargado de solicitar diversas cotizaciones a los proveedores a fin de obtener el mejor precio sin descuidar la calidad del producto.

Existe otro elemento que depende de este departamento que es el almacenista, quien se encarga de llevar el control de la bodega donde se almacenan los artículos, recibéndolos nuevos, y mandando repartir los que han sido vendidos.

Cabe señalar que los proveedores de la distribuidora son directos de fábrica, por mencionar sólo algunos la empresa le compra a Productos Mabe, Phillips, Moulinex, Singer y Osterizer-Sumbeam, entre otros.

Debido al gran crecimiento en el nivel de venta como anteriormente se explicó, se incrementaron las compras, por lo tanto no se da abasto el departamento con las innumerables requisiciones.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Dentro de esta sección existe un jefe que se encarga de la selección de personal, así como su contratación ya sea de planta o eventual, cuida el control de los trabajadores de la empresa, lleva la nómina, altas, y bajas en el I.M.S.S., los impuestos correspondientes por los sueldos a los trabajadores, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, INFONAVIT, así como la seguridad e higiene de los trabajadores.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Este departamento es comandado por un jefe de finanzas o el gerente general de la compañía realizando la labor de coordinación entre todos los departamentos.

El jefe de finanzas también realiza la contabilidad de la empresa con la ayuda de la secretaria.

La empresa según se nos informó tiene una utilidad del 35 y 38% en cada artículo que se vende, sosteniendo la situación con capital propio, cuenta con pasivos a corto y mediano plazo, cuyos montos en relación con el monto de venta, son bajos, los que le da solidez a su estructura financiera.

El dueño de la empresa realmente no define su área a la que pertenece, sin embargo realiza un poco de todo por su experiencia en esta clase de negocios en la venta de artículos electrodomésticos, realiza la supervisión junto con el jefe de finanzas sobre el buen funcionamiento de la compañía.

En servicios de mensajería para apoyo a la administración del gerente general, se tiene un elemento quién no se da abasto en este servicio, la secretaria que apoya al gerente general, también lo hace con el jefe del

departamento de ventas. La empresa cuenta con una recepcionista, que se encarga del conmutador, y atiende las llamadas de los clientes así como las ventas de mostrador en apoyo al departamento de ventas.

Una vez realizada la entrevista con el gerente general, aunada con la investigación preliminar, arrojó que los principales problemas que padece la empresa son:

1. No se tiene una estructura orgánica formalmente establecida, por lo que el propietario de este negocio nos solicitó, por medio de una auditoría administrativa, le estructuremos la empresa sugiriendo las soluciones más viables para el adecuado aprovechamiento de los recursos.
2. El departamento de compras tiene la incapacidad de proveer de artículos suficientes que demanda el departamento de ventas.
3. No se acatan las decisiones tomadas por los jefes de los distintos departamentos.
4. La entrega de los artículos a los clientes se realizan fuera de tiempo, ocasionando disgusto en

clientes perjudicando así la imagen de la compañía.

5. Existe una lenta recuperación del efectivo, por la venta de los artículos.
6. La falta de liquidez limita en ocasiones la compra de artículos, aunque los proveedores puedan dar crédito por más tiempo el propietario de la empresa no quiere que el negocio utilice el apalancamiento del rubro de proveedores, por esta razón se espera hasta la entrada de efectivo para comprar la mayor parte de contado.
7. La solución a problemas financieros son tomadas con precipitación, no habiendo una adecuada administración financiera, lo cual perjudica al capital que se tiene disponible.
8. No existen presupuestos de ventas, ni cuotas de ventas que estén establecidas a los vendedores, lo que provoca falta de control en el nivel de ventas.
9. No existen políticas sobre cobranzas a realizar, así como la falta de control de los plazos de cobro hacia los principales clientes.

4.2 SECUENCIA DE LA AUDITORIA

Después de haber dado un bosquejo de la situación por la que atravieza la distribuidora, a continuación se presenta la secuencia de la auditoría administrativa.

1. INVESTIGACION PRELIMINAR

Entrevista con el gerente o con la persona que solicite la auditoría. Se detectan síntomas y las causas del problema.

2. OBJETO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se dialoga con la persona que haya solicitado la auditoría con el fin de determinar los objetivos a seguir, siendo claros y alcanzables, para que contribuyan a la administración del negocio en beneficio de su sano crecimiento.

3. CARTA CONVENIO

Como su nombre lo indica, en esta etapa trata sobre la prestación de servicios que brindará el auditor al cliente especificándose lo siguiente:

- Derechos y obligaciones tanto del auditor como del cliente.

- Detalle del servicio. El servicio que presentará el auditor al cliente.
- Tiempo del servicio.
- La manera en que se prestará el servicio y dentro de qué fecha.
- Costo y forma de pagos de la auditoría administrativa.
- Facilidades.

4. PROGRAMA GENERAL

Se explica en forma general los errores que existen en la empresa.

5. PROGRAMA DETALLADO

Se describe el programa y las etapas de la auditoría administrativa.

- Descripción de actividades de los auditores.
- Secuencia y tiempo que se tomará para desarrollar las actividades.
- Tipo de información que se requiere y personal que las llevará a cabo.

6. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Llevar a la práctica el programa descrito, y la herramienta a utilizar para la recopilación de

información (cuestionarios).

7. PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO

- Realización del informe final
- Carta de sugerencias
- Conclusiones generales

4.3 CARTA CONVENIO

Para la realización efectiva de la auditoría administrativa, por lo general se hace a través de una carta convenio, firmada por las partes que intervienen en él, como lo es el cliente (quién solicita el servicio) y por la otra el auditor (o profesional que prestará el servicio que solicita el cliente); en esta carta se plantea claramente los derechos y la responsabilidad cada una de las partes, el tiempo estimado para la entrega del informe, y sobre todo la forma del pago del servicio que prestará el auditor al cliente entre otras cosas.

Enseguida se presenta el modelo de la carta convenio celebrado entre el cliente y el auditor en el presente caso práctico.

CARTA-CONVENIO

CONVENIO CELEBRADO POR UNA PARTE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DEL HOGAR, S.A. DE C.V. REPRESENTADA POR EL SR. JORGE RAMIREZ LUNA EN SU CARACTER DE DUEÑO, EN ADELANTE "LA EMPRESA"; POR OTRA PARTE LA EMPRESA AUDITORES ACHEY Y CIA, S.A., REPRESENTADA POR EL SR. ANDRES ESQUIVEL INCLAN, EN ADELANTE "EL PROFESIONISTA" HACEN DE CONFORMIDAD LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

D E C L A R A C I O N E S

1. "LA EMPRESA" declara:
 - 1.1 Que es un organismo con personalidad jurídica y patrimonios propios, bajo la denominación de sociedad anónima de capital variable.
 - 1.2 Que cuenta con recursos disponibles, suficientes para cubrir el monto de los servicios pactados en este convenio.
2. "EL PROFESIONISTA" declara:
 - 2.1 Que tiene capacidad jurídica y técnica para contratar y obligarse a la ejecución de los trabajos, objeto de este contrato y que dispone de los elementos propios y la organización suficiente para ello.
 - 2.2 Que es de nacionalidad mexicana con registro federal de contribuyentes número EUIA-600120 y con domicilio en Boulevard Manuel Avila Camacho No. 3000 3er. piso, ciudad Satélite, Naucalpan Estado de México.

Las partes que participan en el presente convenio sujetan su compromiso a la forma y términos que se establecen en las siguientes:

C L A U S U L A S:

- 1era.: OBJETO
"EL PROFESIONISTA" se obliga a presentarle a "LA EMPRESA" los servicios consistentes en: Auditoría de las áreas que la conforman.
- 2da.: HONORARIOS
"LA EMPRESA" cubrirá por concepto de los servicios prestados a "EL PROFESIONISTA" la cantidad de \$10,000 (Diez Millones de Pesos

00/100 M.N.) la cual será pagada al término y a la entrega del informe de la auditoría administrativa.

Los honorarios por los servicios prestados cubrirán materiales, sueldos, honorarios, organización, dirección, técnica propia, administración, prestaciones sociales y laborales a su personal, las obligaciones que al propio "PROFESIONISTA" adquiriera y todos los demás actos que se originen como consecuencia de este contrato por lo que "EL PROFESIONISTA" no podrá exigir mayor retribución por ningún otro concepto.

- 3ra.: VIGENCIA
La duración del presente contrato será de dos meses contando a partir del día 1 de marzo de 1992.
- 4ta.: RECURSOS HUMANOS
Para efecto del cumplimiento del presente convenio "EL PROFESIONISTA" se obliga a proporcionar personal especializado para la ejecución del trabajo pactado en este convenio.

Leído el presente convenio y enteradas las partes de su valor se firma en la ciudad de México a los 25 días del mes de febrero de 1992.

POR "LA EMPRESA"

JORGE RAMIREZ LUNA

POR "EL PROFESIONISTA"

ANDRES ESQUIVEL INCLAN

4.4 OBJETIVOS A SEGUIR

Después de haber realizado las entrevistas preliminares a la auditoría, fueron fijados como objetivos a seguir para la auditoría administrativa, los siguientes:

1. Identificar las actividades que la empresa realiza para agruparlas por funciones y establecer una estructura más eficiente.

2. Revisar, analizar y evaluar detalladamente el funcionamiento de las áreas de:
 - Ventas
 - Compras
 - Finanzas
 - PersonalPromoviendo la coordinación entre éstos departamentos para lograr una mejor productividad en la organización.

4.5 PROGRAMA GENERAL

AUDITORES ACEY Y CIA, S.A.

AUDITANDO A: Distribuidora del Hogar, S.A. DE C.V.

PERIODO DE ACTIVIDADES: Del 1o. de marzo al 31 de abril de 1952.

AUDITORES ENCARGADOS: _____

ETAPA	DESCRIPCION	REF.	REALIZADO POR	MARZO				ABRIL					
				1	2	3	4	1	2	3	4		
1	INVESTIGACION PRELIMINAR REVISION DE PLANES DE TRABAJOS DE LOS 4 DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, OBTENCION DE INFORMACION DE CONTRATOS, ESTADOS FINANCIEROS, PRESUPUESTOS, Y REGLAMENTOS ENTRE OTROS.												
2	RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE PLANES, OBJETIVOS, ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA ENTRE OTROS, A TRAVES DE CUESTIONARIOS.												
3	EVALUACION DE RESULTADOS. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA Y LAS SUGERENCIAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS												
4	ELABORACION Y ENTREGA DEL INFORME.												

A LA DETECCION DE PROBLEMAS DE INMEDIATA ATENCION: SR. JORGE RAMIREZ L.
 PERSONA A LA QUE LE VA SER ENTREGADO EL INFORME: SR. JORGE RAMIREZ L.

4.6 PROGRAMA POR AREAS

AUDITORES ACHE Y CIA, S.A.

AUDITADO A: Distribuidora del Hogar, S.A. DE C.V.

DEPTOS. AUDITADOS: Ventas, Finanzas, Compras y Personal

ETAPA	DESCRIPCION	TIEMPO UTILIZADO	REALIZADO POR
1	INVESTIGACION PRELIMINAR DE LOS PLANES DE TRABAJO DE LAS 4 DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, OBTENCION DE INFORMACION DE CONTABILIDAD, ESTADOS FINANCIEROS, PRESUPUESTOS, Y REGLAMENTOS ENTRE OTROS.		
2	RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE PLANES, OBJETIVOS, ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA, ENTRE OTROS, A TRAVES DE CUESTIONARIOS.		
3	EVALUACION DE RESULTADOS, ANALISIS LA INFORMACION OBTENIDA Y LAS SUGERENCIAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS		
4	ELABORACION Y ENTREGA DEL INFORME.		

4.7 RECOPIACION DE DATOS

Para la recopilación de datos en esta auditoría se realizó por medio de cuestionarios.

CUESTIONARIO PILOTO

1. ¿Conoce usted cuál es el giro de la empresa?
2. ¿Los empleados conocen claramente el objetivo principal de la empresa?
3. ¿El presupuesto de la Distribuidora, está definido?
4. ¿Se utilizan manuales de operación en los diferentes departamentos?
5. ¿El encargado de ventas conoce las técnicas de ventas?
6. ¿El encargado de finanzas tiene la suficiente capacidad para desempeñar las funciones de su puesto?
7. ¿El jefe de personal realiza de forma adecuada la selección y reclutamiento del personal?
8. ¿El jefe de compras conoce las políticas de ~~compras~~ que tiene implantada la empresa?

CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. ¿Se comunica usted con su jefe?
2. ¿Sabe usted cual es la función del departamento de ventas?
3. ¿Cómo están organizadas las ventas?
4. ¿Se delega la responsabilidad?
5. ¿Existen incentivos para los buenos vendedores?
6. ¿Cree usted que existe una buena coordinación entre los diversos departamentos para el logro de los objetivos del departamento de ventas?
7. ¿Conoce el objetivo del departamento de ventas?
8. ¿El objetivo es alcanzable?
9. ¿Existe un presupuesto de lo que se ha de vender?
10. ¿Quién establece los objetivos y los planes de ventas?
11. ¿Existe un control sobre los objetivos y los planes de venta?
12. ¿Se verifica quién entrega los productos y si lo hace con toda oportunidad?
13. ¿Los artículos se entregan a tiempo?
14. ¿Existe control sobre la facturación?
15. ¿Quién está a cargo del control de los embarques de mercancía?
16. ¿La empresa conoce su competencia?
17. ¿Quién atiende la queja de los clientes?

18. ¿Existen las ventas por teléfono?
19. ¿Quién controla las devoluciones de la mercancía?
20. ¿A quién reportan todas sus actividades los vendedores?
21. ¿Existen zonas de ventas específicas para cada vendedor?
22. ¿Cree usted que los clientes tengan una excelente imagen de la empresa? ¿Por qué?

CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

1. ¿Sabe usted cuál es la función de este departamento?
2. ¿El jefe de este departamento se responsabiliza totalmente por el desempeño de su trabajo?
3. ¿El departamento de finanzas está bien coordinado con los otros departamentos de la empresa?
4. ¿Existe un objetivo a seguir dentro de este departamento?
5. ¿Se cumple con este objetivo?
6. ¿Quién establece y revisa los objetivos del departamento de finanzas?
7. ¿Existe un control en el cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Los métodos operativos están mecanizados o son manuales?
9. ¿Existen presupuestos para los distintos departamentos de la empresa que permitan obtener un control sobre los mismos?
10. ¿Es óptima la función de la sección de crédito y cobranza?
11. ¿Existen argumentos suficientes para las inversiones que realiza la empresa?
12. ¿Existen fondos suficientes para proveer de artículos al inventario?

13. ¿Se hacen análisis de estados financieros?
14. ¿Se realizan estudios sobre rendimientos, rentabilidad y solvencia de la empresa?
15. ¿Existe un control sobre la caja de la empresa y el quien la maneja?
16. ¿El margen de utilidad que se obtiene, es el esperado?
17. ¿Existe un control sobre el flujo de efectivo?

CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. ¿Se comunica usted con su jefe?
2. ¿Sabe usted cuál es la función del departamento de personal?
3. ¿Existe un reglamento interior de trabajo?
4. ¿Existe una óptima coordinación del departamento de personal junto con los demás departamentos de la empresa?
5. ¿Quién establece los objetivos del departamento de personal?
6. ¿Existe un control en el cumplimiento de los objetivos en esta área?
7. ¿Se tiene registrado a todo el personal de la empresa en la nómina?
8. ¿Se prepara la nómina en función de la asistencia de los trabajadores?
9. ¿Está controlado y debidamente autorizado el tiempo extra?
10. ¿Los jefes de cada área supervisan la labor de sus subordinados?
11. ¿Se tienen análisis de puestos?
12. ¿Se tienen valuación de puestos?
13. ¿Existe reclutamiento y selección de personal para los puestos vacantes?

14. ¿Se provee al nuevo personal de los útiles necesarios para la realización de su trabajo?
15. ¿Existe un período de entrenamiento para el nuevo personal?
16. ¿Hay una política implantada sobre incentivos al personal de la empresa?
17. ¿Se dan premios para la asistencia y puntualidad a los empleados?
18. ¿Todos los trabajadores están bajo contrato con la empresa?
19. ¿Existe un sistema que se encargue de la seguridad e higiene de los trabajadores?
20. ¿Al buen empleado le es reconocida su labor?

CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. ¿Se comunica usted con su jefe?
2. ¿Sabe cuál es la función del departamento de compras?
3. ¿El jefe del departamento se responsabiliza por el trabajo realizado por sus subordinados?
4. ¿Existe una óptima coordinación del departamento de compras junto con los demás departamentos de la empresa?
5. ¿Existen objetivos en el departamento de compras?
6. ¿Es alcanzable el objetivo?
7. ¿Los objetivos del departamento, quién los establece?
8. ¿Existe un presupuesto de compras?
9. ¿Se efectúan cotizaciones de los diferentes proveedores cuidando la calidad del producto, plan de crédito, entregas oportunas entre otros?.
10. ¿Se encuentran programados todos los pedidos a entregar a los clientes de la distribuidora?
11. ¿Se conoce la rotación del inventario de la distribuidora?
12. ¿Cuál es el porcentaje de pedidos urgentes?
13. ¿Se dan anticipos a los proveedores?
14. ¿Existe un presupuesto para las compras de activo fijo?

15. ¿Se llevan estadísticas de los artículos devueltos a los proveedores por control de calidad?
16. ¿Se sabe cuántos artículos son devueltos por el cliente, y la razón por lo que lo hacen?

SEGUNDA ETAPA

4.8 EVALUACION DE LA INFORMACION

En esta segunda etapa se evalúa toda la información recopilada a través de los cuestionarios aplicados a las gerencias de la empresa. La forma de evaluar la información obtenida se hace con el método del Contador Público y Licenciado en Administración José Antonio Fernández Arena, dicho método maneja ocho factores en los cuales se evalúa la productividad y eficiencia de las operaciones de la empresa. El método que se utiliza para la evaluación en el presente caso práctico es el más adecuado para la empresa auditada.

La presente evaluación comprende cuatro etapas fundamentales determinadas de la siguiente forma:

- 1) Ponderación de funciones
- 2) Determinación de factores a evaluar
- 3) Asignación de puntos a los factores a evaluar
- 4) Determinación de grados

1) PONDERACION DE FUNCIONES

- Ventas	40 %
- Finanzas	20 %
- Compras	15 %
- Personal	<u>25 %</u>
Total	100 %

2) DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR

	VENTAS	FINANZAS	COMPRAS	PERSONAL	TOTAL
1. Adecuacion de objetivos y politicas	30	20	5	20	75
2. Grado de cumplimiento de objetivos y politicas	30	20	5	20	75
3. Existencia de estructura organica	35	30	10	25	100
4. Eficiencia de la estructura organica	40	25	10	30	105
5. Existencia de metodos, sistemas y procedimientos de operacion	50	20	20	35	125
6. Cumplimiento de los sistemas, metodos y procedimientos de operacion	50	35	40	35	160
7. Potencial humano y elementos fisicos empleados	65	30	30	45	170
8. Adecuacion de los recursos materiales y financieros	60	20	30	40	150
Total	400	280	150	250	1080

Fuente: Informacion directa.

3) ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR

- VENTAS	400 puntos
- FINANZAS	200 puntos
- COMPRAS	150 puntos
- PERSONAL	<u>250 puntos</u>
TOTAL	1000 puntos

4) DETERMINACION DE GRADOS

- Excelente	(E)	=	100 - 90
- Muy Bien	(MB)	=	90 - 80
- Bien	(B)	=	80 - 60
- Regular	(R)	=	60 - 40
- Deficiente	(D)	=	40 - 20
- Mal	(M)	=	20 - 0

**TABLA DE EVALUACION DEL
 DEPARTAMENTO DE VENTAS**

	100-90	90-80	80-60	60-40	40-20	20-0
	E-5	H0-4	H-3	R-2	D-1	H-0
1.	30x5 =150	30x4 =120	30x3 = 90	30x2 = 60	30x1 = 30	30x0 = 0
2.	30x5 =150	30x4 =120	30x3 = 90	30x2 = 60	30x1 = 30	30x0 = 0
3.	35x5 =175	35x4 =140	35x3 =105	35x2 = 70	35x1 = 35	35x0 = 0
4.	40x5 =200	40x4 =160	40x3 =120	40x2 = 80	40x1 = 40	40x0 = 0
5.	50x5 =250	50x4 =200	50x3 =150	50x2 =100	50x1 = 50	50x0 = 0
6.	50x5 =250	50x4 =200	50x3 =150	50x2 =100	50x1 = 50	50x0 = 0
7.	65x5 =325	65x4 =260	65x3 =255	65x2 =170	65x1 = 65	65x0 = 0
8.	80x5 =400	80x4 =320	80x3 =240	80x2 =160	80x1 = 80	80x0 = 0
TOTAL	2800	1600	1200	800	400	0

Fuente: Informacion directa.

**RANGOS PARA LA DETERMINACION
DE CALIFICACION EN EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS**

Excelente	(E)	=	1800 - 2000 puntos
Muy Bien	(MB)	=	1600 - 1799 puntos
Bien	(B)	=	1200 - 1599 puntos
Regular	(R)	=	800 - 1199 puntos
Deficiente	(D)	=	400 - 799 puntos
Mal	(M)	=	0 - 399 puntos

AUDITORES ACHEY Y CIA, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V.

DEPARTAMENTO AUDITADO: V e n t a s

AUDITORES ENCARGADOS: _____

EVALUACION DE LA INFORMACION RECOPIADA

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son adecuadas a las necesidades de la empresa						X
2. Los objetivos y políticas son claros y precisos						X
3. Los objetivos y políticas son flexibles (a ciertas circunstancias)						X
TOTAL						8
RESULTADO	8 x 150 = 1200 + 15 = 80					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son conocidos por todo el personal del departamento				X		
2. Son llevados a cabo en su totalidad los objetivos y políticas (en qué grado)				X		
3. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objetivos y políticas				X		
TOTAL				6		
RESULTADO	6 x 150 = 900 + 15 = 60					

3. EXISTENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (señale el grado)					X	
2. Se precisa la línea de autoridad de los niveles superiores hacia los inferiores				X		
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla				X		
TOTAL				4		
RESULTADO	4 x 175 = 875 + 15 = 59					

4. EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es eficiente la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica está al nivel de operaciones de la empresa				X		
3. La estructura orgánica es sencilla y flexible					X	
TOTAL						5
RESULTADO	5 x 200 = 1000 + 15 = 67					

5. EXISTENCIA DE SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo					X	
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación se adecúan al tipo de empresa					X	
3. Los sistemas métodos y procedimientos de operación son confiables				X		
TOTAL						4
RESULTADO	4 x 250 = 1000 + 15 = 67					

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de cumplimiento de los sistemas, métodos y procedimientos de operación				X		
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son adecuados al nivel de la empresa			X			
3. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son claros y precisos para el personal				X		
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 250 = 1750 + 15 = 117					

7. EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de eficiencia del personal que labora en el departamento		X				
2. Colabora el personal con los objetivos del departamento		X				
3. El personal está capacitado para los puestos que desempeñan		X				
TOTAL		12				
RESULTADO	12 x 425 = 5100 + 15 = 340					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales			X			
2. En qué grado son adecuados los recursos financieros				X		
3. Apoyan con eficiencia los recursos materiales y financieros al departamento				X		
TOTAL				7		
RESULTADO	7	x	400	=	2800	+ 15 = 187

Suma de Resultados:

1.	80
2.	60
3.	59
4.	67
5.	67
6.	117
7.	340
8.	<u>187</u>

T o t a l 977 puntos = Regular

**TABLA DE EVALUACION DEL
DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

	199-98 E-5	98-98 M-4	98-68 R-3	68-48 R-2	48-28 D-1	28-8 M-8
1.	28x5 = 100	28x4 = 98	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x0 = 8
2.	28x5 = 100	28x4 = 98	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x0 = 8
3.	38x5 = 158	38x4 = 128	38x3 = 98	38x2 = 68	38x1 = 38	38x0 = 8
4.	25x5 = 125	25x4 = 100	25x3 = 75	25x2 = 50	25x1 = 25	25x0 = 8
5.	28x5 = 100	28x4 = 98	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x0 = 8
6.	35x5 = 175	35x4 = 140	35x3 = 105	35x2 = 70	35x1 = 35	35x0 = 8
7.	38x5 = 158	38x4 = 128	38x3 = 98	38x2 = 68	38x1 = 38	38x0 = 8
8.	28x5 = 100	28x4 = 98	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x0 = 8
TOTAL	1000	800	600	400	200	8

Fuente: Informacion directa.

**RANGOS PARA LA DETERMINACION
DE CALIFICACION EN EL DEPARTAMENTO
DE FINANZAS**

Excelente	(E) =	900 - 1000 puntos
Muy Bien	(MB) =	800 - 899 puntos
Bien	(B) =	600 - 799 puntos
Regular	(R) =	400 - 599 puntos
Deficiente	(D) =	200 - 399 puntos
Mal	(M) =	0 - 199 puntos

AUDITORES ACHEY Y CIA, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Finanzas

AUDITORES ENCARGADOS: _____

EVALUACION DE LA INFORMACION RECOPIADA

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y politicas son adecuadas a las necesidades de la empresa				X		
2. Los objetivos y politicas son claros y precisos				X		
3. Los objetivos y politicas son flexibles (a ciertas circunstancias)					X	
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 100 = 700 + 15 = 47					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son conocidos por todo el personal del departamento					X	
2. Son llevados a cabo en su totalidad los objetivos y políticas (en qué grado)				X		
3. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objetivos y políticas				X		
TOTAL				5		
RESULTADO	5 x 100 = 500 + 15 = 34					

3. EXISTENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (señale el grado)			X			
2. Se precisa la línea de autoridad de los niveles superiores hacia los inferiores		X				
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla				X		
TOTAL				9		
RESULTADO	9 x 150 = 1350 + 15 = 90					

4. EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es eficiente la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica está al nivel de operaciones de la empresa					X	
3. La estructura orgánica es sencilla y flexible					X	
TOTAL						7
RESULTADO	7 x 125 = 875 + 15 = 59					

5. EXISTENCIA DE SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo				X		
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación se adecúan al tipo de empresa					X	
3. Los sistemas métodos y procedimientos de operación son confiables					X	
TOTAL						7
RESULTADO	7 x 100 = 700 + 15 = 47					

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de cumplimiento de los sistemas, métodos y procedimientos de operación				X		
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son adecuados al nivel de la empresa				X		
3. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son claros y precisos para el personal				X		
TOTAL	6					
RESULTADO	6 x 175 = 1050 + 15 = 70					

7. EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de eficiencia del personal que trabaja en el departamento					X	
2. Colabora el personal con los objetivos del departamento				X		
3. El personal está capacitado para los puestos que desempeñan				X		
TOTAL	5					
RESULTADO	5 x 150 = 750 + 15 = 50					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales				X		
2. En qué grado son adecuados los recursos financieros					X	
3. Apoyan con eficiencia los recursos materiales y financieros al departamento			X			
TOTAL				6		
RESULTADO	6 x 100 = 600 + 15 = 40					

Suma de resultados:

- 1. 47
- 2. 34
- 3. 90
- 4. 59
- 5. 47
- 6. 70
- 7. 50
- 8. 40

T o t a l 437 puntos = Regular

**TABLA DE EVALUACION DEL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

	180-90 R-5	90-60 R-4	60-60 R-3	60-40 R-2	40-20 R-1	20-0 R-0
1.	5x5 = 25	5x4 = 20	5x3 = 15	5x2 = 10	5x1 = 5	5x0 = 0
2.	5x5 = 25	5x4 = 20	5x3 = 15	5x2 = 10	5x1 = 5	5x0 = 0
3.	10x5 = 50	10x4 = 40	10x3 = 30	10x2 = 20	10x1 = 10	10x0 = 0
4.	10x5 = 50	10x4 = 40	10x3 = 30	10x2 = 20	10x1 = 10	10x0 = 0
5.	20x5 = 100	20x4 = 80	20x3 = 60	20x2 = 40	20x1 = 20	20x0 = 0
6.	40x5 = 200	40x4 = 160	40x3 = 120	40x2 = 80	40x1 = 40	40x0 = 0
7.	30x5 = 150	30x4 = 120	30x3 = 90	30x2 = 60	30x1 = 30	30x0 = 0
8.	30x5 = 150	30x4 = 120	30x3 = 90	30x2 = 60	30x1 = 30	30x0 = 0
TOTAL	750	600	450	300	150	0

Fuente: Informacion directa.

**RANGOS PARA LA DETERMINACION
DE CALIFICACION EN EL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS**

Excelente	(E) =	675 -	750 puntos
Muy Bien	(MB) =	600 -	674 puntos
Bien	(B) =	450 -	599 puntos
Regular	(R) =	300 -	449 puntos
Deficiente	(D) =	150 -	299 puntos
Mal	(M) =	0 -	149 puntos

AUDITORES ACHEY Y CIA, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V.

DEPARTAMENTO AUDITADO: C o m p r a s

AUDITORES ENCARGADOS: _____

EVALUACION DE LA INFORMACION RECOPIADA

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son adecuadas a las necesidades de la empresa				X		
2. Los objetivos y políticas son claros y precisos					X	
3. Los objetivos y políticas son flexibles (a ciertas circunstancias)					X	
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 25 = 175 + 15 = 12					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son conocidos por todo el personal del departamento				X		
2. Son llevados a cabo en su totalidad los objetivos y políticas (en qué grado)				X		
3. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objetivos y políticas					X	
TOTAL						5
RESULTADO	5 x 25 = 125 + 15 = 9					

3. EXISTENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (señale el grado)			X			
2. Se precisa la línea de autoridad de los niveles superiores hacia los inferiores			X			
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla			X			
TOTAL						9
RESULTADO	9 x 50 = 450 + 15 = 30					

4. EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es eficiente la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica está al nivel de operaciones de la empresa					X	
3. La estructura orgánica es sencilla y flexible				X		
TOTAL				6		
RESULTADO	6 x 50 = 300 + 15 = 20					

5. EXISTENCIA DE SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo				X		
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación se adecúan al tipo de empresa				X		
3. Los sistemas métodos y procedimientos de operación son confiables				X		
TOTAL				8		
RESULTADO	8 x 100 = 800 + 15 = 54					

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de cumplimiento de los sistemas, métodos y procedimientos de operación			X			
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son adecuados al nivel de la empresa				X		
3. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son claros y precisos para el personal			X			
TOTAL				8		
RESULTADO	8 x 200 = 1600 + 15 = 107					

7. EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de eficiencia del personal que labora en el departamento				X		
2. Colabora el personal con los objetivos del departamento				X		
3. El personal está capacitado para los puestos que desempeñan			X			
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 150 = 1050 + 15 = 70					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales				X		
2. En qué grado son adecuados los recursos financieros					X	
3. Apoyan con eficiencia los recursos materiales y financieros al departamento				X		
TOTAL						5
RESULTADO	5 x 150 = 750 + 15 = 50					

Suma de resultados:

1.	12
2.	9
3.	30
4.	20
5.	54
6.	107
7.	70
8.	<u>50</u>

T o t a l 352 puntos = Regular

**TABLA DE EVALUACION DEL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

	198-98 E-5	98-88 M-4	88-68 E-3	68-48 E-2	48-28 E-1	28-8 N-8
1.	28x5 =189	28x4 = 98	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x8 = 8
2.	28x5 =188	28x4 = 88	28x3 = 68	28x2 = 48	28x1 = 28	28x8 = 8
3.	25x5 =125	25x4 =100	25x3 = 75	25x2 = 50	25x1 = 25	25x8 = 8
4.	38x5 =190	38x4 =152	38x3 = 98	38x2 = 68	38x1 = 38	38x8 = 8
5.	35x5 =175	35x4 =140	35x3 =105	35x2 = 78	35x1 = 35	35x8 = 8
6.	35x5 =175	35x4 =140	35x3 =105	35x2 = 78	35x1 = 35	35x8 = 8
7.	45x5 =225	45x4 =180	45x3 =135	45x2 = 98	45x1 = 45	45x8 = 8
8.	48x5 =240	48x4 =192	48x3 =128	48x2 = 88	48x1 = 48	48x8 = 8
TOTAL	1258	1000	758	588	258	8

Fuente: Informacion directa.

**RANGOS PARA LA DETERMINACION
DE CALIFICACION EN EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL**

Excelente	(E)	=	1125	-	1250	puntos
Muy Bien	(MB)	=	1000	-	1124	puntos
Bien	(B)	=	750	-	999	puntos
Regular	(R)	=	500	-	749	puntos
Deficiente	(D)	=	250	-	499	puntos
Mal	(M)	=	0	-	249	puntos

AUDITORES ACHEY Y CIA, S.A. DE C.V.

EMPRESA AUDITADA: Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Personal

AUDITORES ENCARGADOS: _____

EVALUACION DE LA INFORMACION RECOPIADA

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son adecuadas a las necesidades de la empresa			X			
2. Los objetivos y políticas son claros y precisos				X		
3. Los objetivos y políticas son flexibles (a ciertas circunstancias)				X		
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 100 = 700 + 15 = 117					

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Los objetivos y políticas son conocidos por todo el personal del departamento				X		
2. Son llevados a cabo en su totalidad los objetivos y políticas (en qué grado)					X	
3. En qué grado de cumplimiento se considera que están los objetivos y políticas					X	
TOTAL						7
RESULTADO	7 x 100 = 700 + 15 = 47					

3. EXISTENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es adecuada la estructura orgánica del departamento (señale el grado)				X		
2. Se precisa la línea de autoridad de los niveles superiores hacia los inferiores				X		
3. La estructura orgánica es eficiente y sencilla					X	
TOTAL						8
RESULTADO	8 x 125 = 1000 + 15 = 67					

4. EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Es eficiente la estructura orgánica con los objetivos de la empresa				X		
2. La estructura orgánica está al nivel de operaciones de la empresa					X	
3. La estructura orgánica es sencilla y flexible				X		
TOTAL						5
RESULTADO	5 x 150 = 750 + 15 = 50					

5. EXISTENCIA DE SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Hay asignación de actividades y obligaciones para el grupo		X				
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación se adecúan al tipo de empresa			X			
3. Los sistemas métodos y procedimientos de operación son confiables				X		
TOTAL						10
RESULTADO	10 x 175 = 1750 + 15 = 117					

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de cumplimiento de los sistemas, métodos y procedimientos de operación			X			
2. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son adecuados al nivel de la empresa			X			
3. Los sistemas, métodos y procedimientos de operación son claros y precisos para el personal				X		
TOTAL			8			
RESULTADO	8 x 175 = 1400 + 15 = 94					

7. EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. Grado de eficiencia del personal que labora en el departamento			X			
2. Colabora el personal con los objetivos del departamento			X			
3. El personal está capacitado para los puestos que desempeñan			X			
TOTAL			9			
RESULTADO	9 x 225 = 2025 + 15 = 135					

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
1. En qué grado son adecuados los recursos materiales			X			
2. En qué grado son adecuados los recursos financieros				X		
3. Apoyan con eficiencia los recursos materiales y financieros al departamento				X		
TOTAL				7		
RESULTADO	7 x 200 = 1400 + 15 = 94					

Suma de resultados:

1.	117
2.	47
3.	67
4.	50
5.	117
6.	94
7.	135
8.	<u>94</u>
T o t a l	721 puntos = Regular

**4.9 EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

TABLA GENERAL DE EVALUACION DE LA EMPRESA

	E=5	MB=4	B=3	R=2	D=1	M=0
VENTAS	2000	1600	1200	800	400	0
FINANZAS	1000	800	600	400	200	0
COMPRAS	750	600	450	300	150	0
PERSONAL	1250	1000	750	500	250	0
TOTAL	5000	4000	3000	2000	1000	0

RANGOS DE EVALUACION

Excelente	(E) =	4500 - 5000 puntos
Muy Bien	(MB) =	4000 - 4499 puntos
Bien	(B) =	3000 - 3999 puntos
Regular	(R) =	2000 - 2999 puntos
Deficiente	(D) =	1000 - 1999 puntos
Mal	(M) =	0 - 999 puntos

**RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA
POR DEPARTAMENTO**

VENTAS	977 puntos
FINANZAS	437 puntos
COMPRAS	352 puntos
PERSONAL	721 puntos
Total	<u>2487 puntos</u>

Mediante la suma de puntos por departamento se observa el resultado de 2487 puntos lo que significa según en los rangos de evaluación, que la empresa opera en un nivel REGULAR.

4.10 APRECIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez efectuada la evaluación de la información obtenida y de haber ubicado a la empresa en un nivel de eficiencia y productividad, a continuación se presenta un resumen de los problemas detectados en las diferentes áreas de la empresa Distribuidora del Hogar, S.A. que son los siguientes:

Departamento de Ventas

- 1) En este departamento se tiene conocimiento de los objetivos, no así de las políticas establecidas por la dirección.
- 2) No se cuenta con un manual de organización del departamento.
- 3) No existen presupuestos de ventas.
- 4) Los términos de entrega de los artículos electrodomésticos a los clientes no son respetados por la empresa, existiendo inconformidad por parte del cliente.
- 5) Los catálogos de venta de los artículos que ofrece la empresa no se encuentran actualizados además de encontrarse incompletos, lo que ocasiona la falta de apoyo eficiente a la venta.
- 6) No existe un plan de incentivos a los vendedores.

Departamento de Finanzas

- 1) El departamento conoce los objetivos, no así las políticas establecidas por la dirección.
- 2) No se cuentan con manuales de organización.
- 3) Adolece de una planeación financiera que permita el aprovechamiento eficiente de los recursos de la empresa.
- 4) La administración de las cuentas por cobrar es deficiente, ya que existen cuentas pendientes de cobro oportuno.
- 5) El uso del capital es inadecuado, debido a que se tiene dinero ocioso en cuentas de cheques solamente.

Departamento de Compras

- 1) En este departamento se tiene conocimiento de los objetivos, no así de las políticas establecidas por la dirección.
- 2) No existe un manual de organización del departamento.
- 3) En coordinación con el departamento de ventas deberá formularse el departamento de compras.
- 4) Hace falta una adecuada programación de los pedidos.
- 5) No existe límite de autorización para compras mayores.

Departamento de Personal

- 1) El departamento conoce los objetivos no así las políticas establecidas por la dirección.
- 2) No existen manuales de organización del departamento.
- 3) El sistema de reclutamiento, selección y contratación es inadecuado.
- 4) Hace falta en el departamento la capacitación y adiestramiento de todo el personal de la empresa.
- 5) El reglamento interno de trabajo es obsoleto.
- 6) El plan de incentivos y premios al personal de la distribuidora es deficiente.

Habiendo analizado los problemas detectados y en base a la evaluación que se realizó de modo operacional concluimos que esta empresa se encuentra trabajando a un 60% de su capacidad.

T E R C E R A E T A P A

4.11 ELABORACION Y PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El informe de auditoría representa para el auditor la conclusión de su actividad, y para la dirección o el cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. Después de haber realizado el análisis de los problemas detectados y la evaluación de la información obtenida, a continuación presentamos el informe de auditoría administrativa de la empresa Distribuidora del Hogar, S.A de C.V.

El informe incluye en resumen los problemas detectados así como su respectiva sugerencia de solución; al final se encuentran las conclusiones generales del examen administrativo de la organización.

AUDITORES ACHEY Y CIA., S.A.
Boulevard Manuel Avila Camacho #3000
3er. y 4to. piso. Ciudad Satélite
Naucalpan Edo. de México, C.P. 54060
R.F.C. SUJA-600120-LTD

Distribuidora del Hogar S.A. de C.V.
Av. Hidalgo #100 Col. El Mirador
Naucalpan, Edo. de Méx. C.P. 53900

Atención: Sr. Jorge Ramírez L.
Director General

Estimado señor:

De conformidad con nuestra Carta Convenio aceptada por usted el día 25 de febrero de 1992, hemos practicado la Auditoría Administrativa que nos fue solicitada.

A continuación presentamos el Informe de Auditoría que presenta en detalle los problemas detectados y las sugerencias para la solución de éstos. Para facilitar la lectura del informe adjunto, éste se ha dividido en las diferentes áreas que fueron sujetas a la revisión de carácter operacional.

En espera de haber cumplido satisfactoriamente el servicio, quedo al pendiente para aclarar cualquier duda sobre el contenido en el presente Informe.

A t e n t a m e n t e

ANDRES ESQUIVEL INCLAN

**INFORME FINAL DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

PROPOSITO

El objetivo de la realización de la Auditoría Administrativa a la empresa Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V., de tipo comercial y cuyo giro es la distribución de artículos electrodomésticos, es dar la solución a los problemas administrativos que le aquejan y efectuar una evaluación de planes, objetivos, políticas y procedimientos entre otros. Además de promover la integración de todos los departamentos de la empresa a fin de lograr una mayor productividad y eficiencia.

PERIODO

La duración de la Auditoría Administrativa fue de sesenta días hábiles.

ALCANCE

La auditoría se realizó en las cuatro áreas que comprenden a la empresa como son: Ventas, Finanzas, Compras y Personal.

MÉTODOS UTILIZADOS

Para la práctica del presente estudio se utilizaron los siguientes métodos:

- Cuestionarios por áreas
- Entrevistas dirigidas
- Hojas de análisis para la evaluación de la información
- Verificación de todos los puestos examinados en cuestionarios y entrevistas

PERSONAS ENTREVISTADAS

Las entrevistas y cuestionarios fueron aplicados a los responsables de cada una de las gerencias.

APRECIACION DE LA EMPRESA

Según la puntuación que se obtuvo a través de los cuestionarios evaluados, para una calificación de excelente administración, habría que obtener entre 4500 y 5000 puntos. La empresa Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V. obtuvo un total de 2487 puntos, lo que representa que la administración se encuentra operando en un nivel Regular, reflejando un rendimiento del 60% de la capacidad de la empresa.

Para aclarar lo anterior, baste el cuadro siguiente:

Excelente =	4500 - 5000 puntos
Muy bien =	4000 - 4499 puntos
Bien =	3000 - 3999 puntos
Regular =	2000 - 2999 puntos
Deficiente =	1000 - 1999 puntos
Mal =	0 - 999 puntos

La calificación obtenida en nuestras evaluaciones reflejan que la empresa debido al alto volumen de operaciones, está atravesando por un crecimiento ocasionado por el incremento en las ventas.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA

La auditoría administrativa fue planeada por Auditores Achey y Cía, S.A y coordinada y dirigida por el L.C. Salomón Villegas, la aplicación de los cuestionarios a las gerencias fueron realizadas por cuatro auditores de los cuales a cada uno le correspondió un departamento de la empresa.

RESUMEN DE LOS PROBLEMAS CON SUS RESPECTIVAS

SUGERENCIAS DE SOLUCION

Con el fin de dar fluidez a la lectura de ésta sección, se ha dividido por departamento las recomendaciones que a continuación se señalan:

Departamento de Ventas

Como resultado de nuestro examen, observamos que no existe un manual de organización para el departamento que garantice una mayor eficiencia y adhesión a las políticas dictadas por la dirección. La adopción de éste manual permitirá tener una guía de actuación y desarrollo para los miembros que integran este departamento así como el conocimiento de las políticas y procedimientos del mismo.

La falta de presupuestos de ventas ocasiona la pérdida en el control de ventas y no contar con un parámetro de medición y actuación, por lo tanto es necesario la elaboración inmediata de un presupuesto de ventas en base a las perspectivas del mercado.

Para dar cumplimiento oportuno a los embarques de artículos a clientes se hace necesaria una adecuada coordinación y programación de entregas por escrito entre este departamento y el departamento de Compras, para

respetar la fecha de entrega.

A continuación se sugieren las siguientes medidas adicionales tendientes a incrementar las ventas:

1. Actualización de catálogos de ventas, ya que se observó que los catálogos que se utilizan se encuentran incompletos.
2. Es conveniente definir las zonas de ventas para cada uno de los vendedores con la finalidad de evitar conflictos entre los vendedores, y aprovechar con más eficiencia el mercado del D.F. y zona metropolitana.
3. Establecer un plan de incentivos y premios a la fuerza de ventas, además de ofrecerles capacitación periódica.
4. Es necesario una lista de precios que manejen los vendedores que establezca un máximo y un mínimo de porcentaje de descuento en función a la cantidad de artículos vendidos, a fin de lograr una mejor competencia en el mercado.

Departamento de Finanzas

En este departamento es necesario la creación de un manual de organización que ofrezcan claridad en todas las operaciones que deba realizar el personal mejorando así

su eficiencia y productividad.

La falta de presupuesto descontrola los resultados de cada uno de los departamentos, por lo tanto se sugiere la elaboración de presupuestos para obtener de esta forma un medio de control de toda la empresa, permitiendo así el mejoramiento de los recursos y el crecimiento planeado como lo requiere la empresa.

Los problemas financieros por los que atraviesa la empresa debido al pago inoportuno de los clientes, ocasiona atrasos en las compras, por otra parte la distribuidora no utiliza el crédito de los proveedores en forma adecuada. Para eliminar esta problemática sobre el cobro a clientes, se sugiere la creación de un departamento de crédito y cobranzas que se encargue del manejo adecuado del crédito a los clientes y el control del cobro de éstos a la distribuidora. La creación de este nuevo departamento es conveniente debido al volumen de operaciones y el volumen de ventas que han sufrido un incremento, ocasionando atrasos en la administración financiera. El nuevo departamento redundará en un mejor control de los ingresos y las líneas de crédito.

La contabilidad de la empresa puede optimizarse a

través de la implantación de sistemas de cómputo, de esta manera se ahorrarán horas-hombre utilizados en los procedimientos manuales y la fluidez de la información financiera será más rápida y oportuna sin dejar de reflejar la realidad económica. Por otro lado la distribuidora deducirá la inversión realizada en el equipo a través de depreciaciones, de esta forma disminuirá la base gravable para el cálculo del impuesto federal.

El uso del capital no es el adecuado. Si bien existe liquidez de la empresa en las cuentas bancarias, el capital no se encuentra debidamente productivo, ya que sólo se manejan cuentas de cheques. La distribuidora puede utilizar el capital en cuentas más productivas que manejan las instituciones de crédito que ofrecen una amplia gama de instrumentos de inversión que produzcan altos rendimientos que permitan a la empresa una situación financiera más adecuada.

Departamento de Compras

En este departamento se hace necesario un manual de procedimientos y políticas que permita la eficiencia en las operaciones en el área de compras, ya que al no existir dicho manual el personal de este departamento no

tiene claridad en sus labores.

En coordinación con el departamento de ventas, deberá formularse presupuestos de compras y abastecimientos con el objeto de optimizar las funciones propias del departamento y coadyuvar a una mejor planeación financiera.

Con el propósito de lograr las mejores compras se sugiere se observen los siguientes puntos:

1. Elaborar un catálogo de proveedores por medio de un Kardex, que incluyan los precios, plazos, condiciones, descuentos entre otros.
2. Establecer compras programadas con proveedores con el objeto de mantener un nivel óptimo de inventarios y un suministro oportuno de mercancías a los clientes.
3. Establecer un sistema de devoluciones a proveedores de los artículos defectuosos y por devolución de mercancía de clientes con el objeto de mejorar la imagen ante los consumidores.
4. A la fecha se ha manejado el Almacén formando parte del departamento de compras debido al incremento en el volumen de operaciones de las entradas y salidas

de mercancías, se hace indispensable la creación del Departamento de Almacén que permita realizar oportunamente las entregas a los clientes.

5. Con el objeto de que en la contabilidad de la distribuidora refleje razonablemente sus pasivos por compras a proveedores, se sugiere en el departamento de almacen la implantación de un sistema de cómputo que permita generar la información oportuna al departamento de finanzas para efectos de contabilidad y programación de pagos a proveedores.
6. El establecimiento del departamento de almacén permitirá a la empresa tener un mayor control de los inventarios ya que las áreas de almacenamiento estarán debidamente custodiadas por el personal responsable del área.
7. Se recomienda la contratación de una póliza de seguros sobre los inventarios, con el objeto de eliminar el riesgo financiero que se tendría en caso de un siniestro.

Departamento de Personal

También en este departamento hace falta un manual de organización que permita una mayor eficiencia y adhesión a las políticas dictadas por la dirección. El manual deberá contener básicamente los siguientes puntos:

1. Procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal
2. Capacitación y entrenamiento al personal
3. Tener un programa de premios e incentivos a los trabajadores.

En nuestra revisión encontramos que en este departamento no existen revisiones de sueldos y salarios, lo que ocasiona una rotación de personal continua ya que en promedio el personal dura 5 meses en su puesto y ya sea que se retire de la empresa o sea reubicada a otro puesto. Consideramos que deben de realizarse análisis evaluación de puestos con el fin de conocer a fondo las características del puesto proporcionando el perfil que debe tener la persona que lo ocupe, además de establecer una remuneración más justa al empleado. De esta forma se llevará a cabo una mejor contratación del personal evitando la continua rotación del personal.

Con la creación de los nuevos departamentos de la empresa y con la implantación de sistemas de cómputo que se sugieren, el departamento de personal deberá ocuparse de la capacitación de las personas que laboran en estas áreas. La empresa es capaz de proporcionar la capacitación de los individuos o bien la contratación de

personal capacitado que maneje dichos sistemas con el fin de que se traduzca en una mayor productividad y eficiencia en las operaciones de la distribuidora.

Cabe mencionar que las sugerencias de solución contempladas en este departamento son adecuadas al crecimiento por el que atraviesa la empresa. La inversión que realice la distribuidora en las sugerencias, redundará en mayor productividad y eficiencia en el logro de sus objetivos convirtiéndose en mayores utilidades para la organización.

Conclusiones generales

De acuerdo con la Auditoría Administrativa que hemos realizado a la empresa Distribuidora del Hogar, S.A. de C.V., el presente informe contiene nuestras sugerencias sobre la administración de la empresa, en nuestra opinión, consideramos que es muy benéfico para la organización el incremento sustancial en las ventas; pero este incremento ha propiciado un aumento en el volumen de las operaciones en cada una de las áreas de la organización, ocasionando que el personal, además de tener un conocimiento insuficiente de los métodos y procedimientos de operación, labore con retrasos, mediana productividad y eficiencia, lo que ha creado problemas a la administración del negocio.

Las sugerencias de solución que se han propuesto en páginas anteriores, son medidas adecuadas para afinar la estructura orgánica de la distribuidora, así como también elevar en un nivel óptimo la productividad y eficiencia de los recursos materiales, técnicos y humanos.

La implantación de soluciones a los problemas encontrados, deben realizarse en forma adecuada, por lo que si la empresa decide llevar a cabo nuestras

sugerencias, Auditores Achey y Cia, S.A. proporcionará la asesoría profesional a la distribuidora, con el fin de poner en práctica las sugerencias, mejorando la integración de los departamentos y quedando al pendiente de los resultados con la debida vigilancia sobre los mismos.

CONCLUSIONES

Una vez acabada la presente investigación junto con el caso práctico, observamos las siguientes conclusiones.

En el primer capítulo referente a las generalidades estudiamos los antecedentes de la auditoría, que esta actividad comienza en la Edad Media continuando su desarrollo hasta la Revolución Industrial donde las auditorías fueron practicadas con el objeto de comprobar si los informes que la administración de las empresas emitían eran los correctos, basándose únicamente en la revisión del balance general. A partir de 1935 y más adelante con la imposición de los impuestos federales, la auditoría demostró que el contador público es un experto capaz de proporcionar seguridad al público en general, por lo tanto a este profesional y en esta actividad se le puede depositar la confianza suficiente para que otorgue una certificación de los estados financieros.

En México entra la actividad de la auditoría en el año de 1907, pero es hasta el año de 1929 que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se establece en nuestro país dándole formalidad a la auditoría y respaldo a la Contaduría Pública con la finalidad de que estas actividades se desarrolle al mismo nivel de los países desarrollados.

Los primeros antecedentes de la auditoría administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos en 1948, en ese entonces la actividad de la auditoría administrativa era conocida como auditoría de operaciones. En México el "Análisis Factorial" un libro publicado por el Banco de México, S.A. en 1959 queda establecido como la entrada de la auditoría administrativa en nuestro país.

Los conceptos y objetivos de la auditoría administrativa sobre los que tratamos en el primer capítulo coinciden en que la auditoría administrativa es una técnica que estudia la estructura organizacional, evaluando la eficiencia de los procedimientos operativos, examinando la participación individual de los integrantes de la organización, proporcionando un informe donde se determinan las soluciones a los problemas detectados en la administración, para el desarrollo pleno de la organización aprovechando de forma adecuada los recursos materiales, técnicos y humanos.

Por las anteriores razones es donde radica la importancia de la auditoría administrativa ya que trata de comprobar que los resultados de la administración del negocio sean adecuados con los recursos con los que

cuenta la organización.

En el capítulo segundo se trató lo referente a la planeación de la auditoría. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece en una serie de boletines los requisitos mínimos de orden general para el trabajo de auditoría de calidad profesional relativos a la personalidad del auditor. Es así que las normas, procedimientos y técnicas de auditoría están regulados por el IMCP permitiendo al auditor realizar con calidad profesional su trabajo de auditoría; cabe señalar que la preparación y criterios profesionales del contador público permite que pueda realizar auditorías administrativas, aplicando los procedimientos técnicos y normas de auditoría dándole el enfoque administrativo, además de aplicar las técnicas propias de la auditoría administrativa con gran calidad profesional.

Con respecto al control interno, este elemento de las organizaciones son un punto en común entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera. La auditoría financiera estudia el control interno a través de los resultados del examen aplicado a los estados financieros, mientras que la auditoría administrativa realiza el examen de los propios integrantes de la

organización de igual forma se hace con los objetivos, políticas y procedimientos de la estructura administrativa, con el fin de evaluar su eficiencia y productividad. Debido a los diferentes enfoques de ambas auditorías, surge la necesidad de que se complementen para un mejor apoyo a la administración de la organización en pro del desarrollo pleno de la empresa.

En el tercer capítulo tratamos sobre los informes de auditoría administrativa. La importancia de este documento radica en que contiene los resultados evaluados por el auditor en donde se ven reflejados las soluciones más adecuadas que debe de acatar la entidad para la solución a los problemas detectados.

Existe además una clasificación de los informes de auditoría como son los ordinarios y los circunstanciales, en función de su presentación los informes se clasifican en narrativos, de importancia y extractado. Los elementos de elaboración del informe sirven para dar presentación al documento, y que la lectura del mismo sea fácil, amena y concisa, sobre los resultados del examen del auditor.

El caso práctico presenta un ejemplo de la situación que guarda la empresa "Distribuidora del Hogar, S.A. de

C.V." y que requiriendo los servicios del despacho "Auditores Achey y Cía. S.A.", realizan la auditoría administrativa a dicha compañía, detectando, a través de los cuestionarios aplicados, una serie de problemas que por falta de coordinación entre las diversas áreas ocasionan un mal aprovechamiento de los recursos de la empresa. Al realizar la evaluación de la información recopilada con el método del C.P. José Antonio Fernández Arena, se concluyó que el nivel de eficiencia de la empresa es regular.

Al redactar el informe dirigido al solicitante del servicio, se explican las soluciones a los problemas encontrados, el seguimiento de estas soluciones provocará que la empresa aproveche mejor los recursos materiales, técnicos y humanos para el logro de sus objetivos.

La aplicación de los capítulos que anteceden al caso práctico se logró de manera satisfactoria, ya que se resalta lo importante que es la auditoría administrativa en las organizaciones mercantiles para el desarrollo pleno de las empresas.

De esta manera el objetivo y la hipótesis planteados al principio de nuestra investigación son alcanzados en

forma satisfactoria, es decir, la auditoría administrativa evalúa la productividad y eficiencia de todos los departamentos de la empresa, detectando sus problemas administrativos y sugiriendo las soluciones a éstos. A través del informe de auditoría administrativa, los funcionarios de la organización toman las decisiones necesarias para que en un futuro próximo la empresa logre laborar al 100% de su capacidad aprovechando adecuadamente los recursos para el logro de sus objetivos.

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

- Adame Adam, Alfredo. y Becerril Lozada, Guillermo. "La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal". Edit. I.M.C.P. 2da. Edición 1986.
- Barrero Monteverde, José. Tesis "La Auditoría Administrativa en el Área de Administración y Finanzas de un Grupo Corporativo". UNAM, México, 1987.
- Cervantes Abreu, Salvador. "Dinámica de la Auditoría Administrativa". Edit. E.C.A.S.A., 5ta. Edición, 1987.
- Cortés Gutiérrez, Juan. "Apuntes de Auditoría Básica".
- Escalante Cortés, María Antonieta. Tesis "Necesidad de la Auditoría Administrativa en las Empresas". Instituto Politécnico Nacional. México, 1991.
- Fernández Arena, Jose Antonio. "La Auditoría Administrativa". Edit. Diana, 4a. Edición, 1986.

- Fernández Arena, José Antonio. "El Proceso Administrativo". Edit. Diana, Edición 3ra. 1989.

- L. De Fliese, Phillip, P. Johnson, Keneth y K. Macleod, Roderick. "Auditoría Montgomery". Edit. Limusa, 12a. Edición, 1990.

- López Orbieta, Salvador. "Auditoría de Operaciones". Edit. F.C.A., UNAM, México 1984.

- Martínez Villegas, Fabian. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa" Edit. E.C.A.S.A. México, 1990.

- Mendivil Escalante, Víctor. "Elementos de Auditoría" Edit. E.C.A.S.A., 1ra. Edición, 1990.

- "Normas y Procedimientos de Auditoría". Tomos I y II. Edit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 11va. Edición, 1991.

- Paniagua, Víctor y Espinoza Fernando. "Auditoría Integral". Edit. Facultad de Contaduría y Administración, 1ra. Edición, 1989.

- Rodríguez Valencia, Joaquín. "Sinopsis de Auditoría Administrativa". Edit. Tavera, 2a. Edición, 1989.

- Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge. "Guía Práctica de Auditoría Administrativa". Edit. P.A.C., 3ra. Edición, 1988.

- Tesis "La Auditoría Administrativa como Herramienta de Evaluación de Eficiencia y Eficacia en una Organización". UNAM, México 1983.

- W. Holmes, Artur. "Principios Básicos de Auditoría". Edit. C.E.C.S.A., 2da. Edición, 1988.