

19
205.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"AUDITORIA INTEGRAL"

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

SANDRA GARCIA ROSALES

ASESOR:

C.P. y L.A. JORGE ALVAREZ A.



1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION	16
ANTECEDENTES HISTORICOS	17
NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA	19
CAPITULO PRIMERO	
GENERALIDADES	23
CONTROL	23
IMPORTANCIA DEL CONTROL	24
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL CONTROL	25
AUDITORIA	26
CLASES DE AUDITORIA	26
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	27
IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	27
AUDITORIA OPERACIONAL	28
AUDITORIA FINANCIERA	37
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	50
CAPITULO SEGUNDO	
FILOSOFIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL	69
CONSIDERACIONES GENERALES	69
DEFINICION	70
ATRIBUTOS Y BENEFICIOS	71
OBJETIVO	73
ALCANCE	74
NECESIDAD DE LA FUNCION DE LA AUDITORIA	75
UBICACION DE LA AUDITORIA EN LA ESTRUCTURA ORGANICA	75

EXPECTATIVAS	76
PAPELES DE TRABAJO	77
CRITERIOS GENERALES	79
NORMAS PARA SU REALIZACION	80

CAPITULO TERCERO

METODOLOGIA	86
IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	87
PLANEACION GENERAL	91
PLANEACION ESPECIFICA	93
OBTENCION DE LA INFORMACION	94
EVALUACION. CONCEPTOS	97
METODOS DE EVALUACION . DIVERSOS AUTORES	98
TECNICAS DE EVALUACION	128
ELABORACION DEL INFORME	132
RECURSOS AUXILIARES DE APOYO AL INFORME	134
PROSECUCION	134

CAPITULO CUARTO

LA AUDITORIA INTEGRAL Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	139
PERFIL PERSONAL	140
PERFIL PROFESIONAL	141
DECALOGO DE LA FORMACION DEL L.A.	143
CODIGO DE ETICA	144
AUDITORIA E INDORMATICA	154
AUDITORIA DE INFORMATICA	156

CONCLUSIONES	159
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	161
--------------	-----

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

Con el objeto de mostrar un panorama que abarque los puntos más importantes de la Auditoría Integral, se desarrolla el presente trabajo.

Se inicia con los antecedentes de la Auditoría, su clasificación y concepto, para después abordar la Filosofía de la Auditoría Integral; tema teórico central de la presente investigación, y mostrando el desarrollo metodológico para la evaluación de la empresa o entidad que persigue obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente, y sin pasar por alto la importancia que radica en la relación: Licenciado en Administración-Auditoría Integral, como parte de su desarrollo profesional, podemos afirmar que:

La Auditoría es una de las funciones más interesantes y sobresalientes del Administrador, debido a que tendrá que iniciar sus funciones con una visión amplia y total de las operaciones de la empresa, contemplando su aspecto operacional, administrativo y financiero.

Sobre este panorama, deberá estimar, con objetividad, las deficiencias y hacer las recomendaciones necesarias para su mejoramiento.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Los primeros antecedentes de la Auditoría se remontan bastante atrás en el tiempo. Son casi tan antiguos como la propia historia de la humanidad.

La actividad auditora, en cuanto actividad de control de la actividad económica-financiera de cualquier institución, surgió en el momento mismo en que la propiedad de unos recursos financieros y la responsabilidad de asignar esos mismos recursos a usos productivos ya no estaban en manos de una misma y única persona, como ocurre normalmente en cualquier institución de cierto tamaño y complejidad.

La Auditoría, no nace en Europa sino hasta después de la Revolución Industrial, ya en pleno siglo XIX, aunque con un desarrollo muy desigual en unos y otros países.

La Auditoría como Profesión fue reconocida en Gran Bretaña por la Ley de Sociedades de 1862, misma en la que se establecía la conveniencia de que las empresas llevaran un sistema metódico y normalizado de contabilidad, por una parte, y por la otra, la necesidad de efectuar una revisión independiente de sus cuentas. Así, en 1879, Gran Bretaña impuso a las entidades bancarias la obligación de someter sus cuentas anuales al juicio de un auditor independiente.

Desde 1862 y hasta 1900, la profesión de Auditor se desarrolló extraordinariamente en Inglaterra y se introdujo después en Estados Unidos hacia 1900. Antes de esa fecha, muchos contadores públicos o auditores titulados ingleses y escoceses se habían ido ya a Estados Unidos para prestar asistencia técnica a los inversionistas británicos, en aquella era de rápida industrialización en Norteamérica.

En Francia, la Ley del 24 de Julio de 1867, que durante un siglo ha sido considerada la Carta Constitucional básica del derecho de sociedades, regula la figura de Comisario de Cuentas, cuya misión es la de presentar a la Junta de la Sociedad, un Informe sobre las cuentas anuales de la misma, preparadas por los administradores.

El Código de Comercio Italiano, de 1882, supuso un importante paso adelante en el camino del Control de las Sociedades Mercantiles realizado por Auditores Independientes y, en el año de 1851 se fundó en Venecia, la que fue probablemente, la primera Asociación de Auditores.

En esta primera época, ubicada en la segunda mitad del siglo XIX, los objetivos de la Auditoría eran fundamentalmente dos:

- 1.- La detección y prevención de fraudes.
- 2.- La detección y prevención de errores.

Hasta comienzos del siglo XX, el trabajo de los Auditores se concentraba principalmente en el Balance de los empresarios que tenían que presentar a sus banqueros en el momento de solicitar un préstamo.

La Auditoría Operativa o De Gestión es todavía más reciente. Nació hasta después de la Segunda Guerra Mundial y se halla actualmente en pleno desarrollo. Es una extensión lógica de la Auditoría Financiera y la conveniencia de que la información obtenida en los Estados Financieros sea veraz radica en que ésta dará contenido a las Auditorías Operativas.

En una Auditoría De Gestión se hace un estudio a fondo de la organización, para analizar las causas de los comportamientos poco eficientes y arbitrar así, las medidas a tomar para corregirlos.

NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA

En los países de cultura latina, de los que es originario - el término "Auditoría", y en particular en España, el uso - de esta palabra, hasta comienzos del presente siglo, estuvo restringido exclusivamente al derecho militar y canónico.

Pero el término pasó de los países latinos al mundo anglosajón y de allí, de Inglaterra y de los Estados Unidos de Norteamérica, principalmente, volvió nuevamente al mundo latino ya bien avanzado el siglo XX, para designar lo que en diferentes países se venía denominando "Censura jurada de cuentas o revisión de contabilidades".

Sin embargo, esta nueva acepción de la palabra Auditoría - fue siendo gradualmente ampliada durante las últimas décadas, y hoy se utiliza no sólo para referirse a la revisión de contabilidades, sino también para designar toda actividad de control ex post o a posteriori, de la actividad económico-financiera de cualquier institución, ya sea pública o privada.

En su acepción más restringida se denomina Auditoría de Cuentas o simplemente Auditoría, a la actividad de revisión y verificación de las cuentas anuales (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, principalmente), para cerciorarse de que las mismas constituyen una imagen fiel del patrimonio y del resultado de las operaciones de la empresa o entidad auditada, de conformidad con la normatividad legal que le es aplicable y los principios de contabilidad generalmente admitidos.

Toda Auditoría Contable culmina con la emisión del correspondiente Informe, documento que resume la opinión técnica del Auditor o de la Firma Auditora, así como las limitaciones, excepciones o salvedades y contingencias.

El Informe comienza con la identificación de la empresa; la especificación de la documentación y estados contables objeto del examen; el alcance y las limitaciones de la auditoría; la indicación del tipo de pruebas y procedimientos utilizados; los resultados alcanzados; además de los ajustes y

reclasificaciones contables para que se presente debidamente, la situación patrimonial y económico-financiera de la empresa.

Un Informe de Auditoría Contable, cuando la opinión de los auditores es limpia y positiva, concluye normalmente con unas manifestaciones de los auditores encargados de realizar el trabajo, cuyo tenor literal es:

..." Como consecuencia del examen indicado, hemos podido comprobar la veracidad y exactitud de todas las cuentas, - que concuerdan con la realidad económica de la empresa y - con las disposiciones legales vigentes, por lo que manifestamos nuestra conformidad con el Balance y las Cuentas de Resultados ".

Las llamadas Auditorías Operativas o De Gestión, las cuales han comenzado a practicarse más recientemente, van más allá.

Comprenden el análisis del grado de sometimiento de la entidad auditada a los principios de economía, eficiencia y eficacia. Todo Informe de una Auditoría Operativa o De Gestión culmina con unas conclusiones en las que se ponen de manifiesto las deficiencias de gestión observadas y las medidas correctoras a introducir, a efecto de mejorar la economía, eficiencia y eficacia de la correspondiente institución o empresa.

CAPITULO
PRIMERO

GENERALIDADES

GENERALIDADES

Durante mucho tiempo, la Auditoría ha estado asociada a la Contabilidad, de la cual se llegó a creer que formaba parte.

La finalidad de dicha función era de revisión para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes; pero al crecer las empresas, la administración se ha hecho más complicada, cobrando mayor importancia la supervisión y el control internos. De aquí la necesidad de llevar a cabo modificaciones en los métodos.

Controlar es: "examinar y censurar con autoridad suficiente, formando un juicio, aprobando, reprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido".

Desde el momento en que se delegan funciones a otras personas para lograr un fin particular o común, se tiene la necesidad de comprobar o verificar que la labor se realice tal cual se ha concebido, es decir, se tiene que controlar.

Cuando las funciones u operaciones son sencillas, la simple observación es suficiente. Sin embargo, a medida que las operaciones aumentan de complejidad, se va haciendo necesario utilizar otros medios de control.

No solamente se debe pensar en la complejidad de las operaciones, sino también en el número de personas a quienes se les hace responsables de ellas, lo cual requiere, modificar también, los controles.

Desde el punto de vista de Administración de Empresas, Control es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación automática de las operaciones propias de la misma, para proteger a las personas y activos para evitar errores y para la obtención de información real y oportuna, con el fin de lograr las metas fijadas de antemano.

Los fines del control son:

- 1) Eficiencia
- 2) Seguridad de personas y activos
- 3) Obtención de información real y oportuna.

La importancia del control radica en que inicia y cierra el proceso administrativo.

Lo inicia debido a que la observación y el análisis de los resultados anteriores nos sirven de base para prever y planear el siguiente proceso, teniendo mayores posibilidades de lograr los objetivos.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL CONTROL

- a) **PREVISION** : Se determinan cuáles serán los factores a controlar y la utilidad que se puede obtener de cada uno de los controles, o cuáles son los fines de cada control.
- b) **PLANEACION** : Se establecen las políticas que expresarán las metas de cada control. Posteriormente se establecen los procedimientos para cada control, consultando a cada uno de los técnicos de las funciones o ramas a controlar de la empresa. Finalmente, en esta etapa se realizan programas en los que se establece el factor tiempo: ¿Cuándo deben iniciarse estos controles?, ¿Cada cuánto deben revisarse?.
- c) **ORGANIZACION** : Se designan las funciones, la autoridad y responsabilidad de las personas que intervendrán, tanto en las operaciones controlables, como en las de control de dichas operaciones. El control debe estar articulado dentro de la organización misma.
- d) **INTEGRACION** : Se introducen y adaptan los elementos humanos y materiales a las necesidades y fines de la empresa.
- e) **DIRECCION** : Se coordina a todos los integrantes de la empresa para lograr las metas fijadas en la forma más eficaz. El control coadyuvará a la obtención de las metas, señalando cualquier desviación, reflejándose en el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
- f) **CONTROL** : Se analizan e interpretan los resultados, eliminando lo que no sea eficaz, y mejorando lo que sí lo ha sido. La interpretación y análisis se realizarán de acuerdo al tipo de control de que se trate, para lo cual se clasifican de la siguiente manera:
 - 1.- **Controles Objetivos**: Aquellos cuyas normas o estándares pueden ser cuantificados por medidas exactas.
 - 2.- **Controles Subjetivos**: Aquellos en cuyo análisis in

terviene el juicio o carácter personal.

- 3.- **Controles Mixtos:** Aquellos que poseen características de los dos anteriores.

AUDITORIA

Es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros.

CLASIFICACION

Al utilizarse esta herramienta para todas las actividades de las empresas, se ha considerado una clasificación: La Financiera y la No Financiera, las cuales pueden subdividirse en varias especialidades:

AUDITORIAS NO FINANCIERAS

Auditoría de Producción
Auditoría de Ventas
Auditoría de Personal
Auditoría de Mercadotecnia

AUDITORIAS FINANCIERAS

Auditoría Externa
Auditoría Interna
Auditoría Especial, etc.

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa o Auditoría No Financiera, es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

W.P.L.

IMPORTANCIA

El éxito de las empresas depende directamente de los buenos criterios o prácticas de Auditoría. Entre los factores que producen el fracaso de las empresas se encuentran los siguientes:

- a) Incumplimiento de los objetivos y políticas.
- b) Estructura orgánica deficiente.
- c) Complejidad de los sistemas en los diferentes sectores de la empresa.
- d) Obsolescencia de equipos.
- e) Insuficiente capital de trabajo.
- f) Rotación de personal elevado.
- g) Costos de distribución elevados.
- h) Sistemas de información inadecuados.

Como parte del proceso administrativo, la Auditoría Administrativa constituye una garantía para la administración de la entidad, para establecer las medidas correctivas que las circunstancias requieran.

AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional forma parte de la Integral, siendo su objetivo primordial el promover y lograr eficiencia de operaciones y su aplicación aislada de la Auditoría Administrativa y Financiera pudiera ser útil para la administración de la entidad; sin embargo, la obtención de eficiencia en grado supremo se logra formando parte de una revisión integral.

CARACTERISTICAS

Las características de la Auditoría Operacional se resumen en los siguientes puntos:

- a) Es una Auditoría No Numérica.
- b) Se enfoca a la verificación de los sistemas y procedimientos.
- c) Es una actividad profesional tendiente a promover y lograr la eficiencia de operación.
- d) Debe formar parte de la Auditoría Integral.
- e) El profesional que la lleve a cabo puede ser: interno o externo en relación a la entidad y requiere de experiencia y conocimientos técnicos y específicos, además de asignación formal de tiempo.

Promover y lograr la eficiencia de operación debe considerarse sinónimo de productividad y del principio de la economía: "el máximo de beneficio, con el mínimo costo y esfuerzo".

PRODUCTIVIDAD es la relación costo-beneficio, como parámetro para determinar el grado de eficiencia con que se desarrolla cada una de las operaciones de la entidad.

Este punto de vista no lo puede soslayar el Auditor en el desarrollo de su examen, ni en las opciones que sugiere el diagnóstico. Incrementar la productividad es lograr mejor producción con los mismos insumos, o igual producción con un aprovechamiento más efectivo de la maquinaria, el material, el tiempo y los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

No debe existir confusión acerca del campo de acción de las Auditorías Operacional y Administrativa, ya que la primera se concreta al estudio de los sistemas y procedimientos, es decir, las operaciones, y la segunda examinará íntegramente el proceso administrativo.

El servicio puede ser prestado por elementos internos o externos de la entidad, ambos deben tener las características y cualidades técnicas y personales que establece el Código de Ética, referidas a la capacitación teórico-práctica, al cuidado y diligencia que debe desarrollar y a la independencia de criterio y profesional que debe mantener.

El externo puede ser un asesor especializado en Auditoría Operacional y no es indispensable, aunque sí conveniente, tener conocimientos de contaduría y administración de empresas.

El interno, dependiendo de la estructura de la empresa, puede llegar a desarrollar un departamento especializado.

ETAPAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

En la primera etapa se obtiene información respecto al flujo de transacciones en el área funcional sujeta a examen; es decir, identificar los ciclos de operación en que se localizan los sistemas, los procedimientos y los métodos.

Los procedimientos son normas de actuación, previamente establecidas, que marcan la secuencia en que se deben llevar a cabo las operaciones. Los procedimientos definen el "QUE HACER", "QUIEN", "DONDE" y "CUANDO".

Un sistema es el conjunto de procedimientos que se refieren a actividades entre sí relacionadas, dentro del marco de la entidad. Un sistema es el medio para convertir las políticas gerenciales en acciones específicas.

Los métodos son un conjunto de instrucciones detalladas que definen la forma en que se debe llevar a cabo una operación. Los métodos son un complemento de los procedimientos y definen el "cómo hacerlo".

Ahora bien, esta etapa se basa en las técnicas de:

- a. Entrevistas.
- b. Observaciones de campo.

Estas técnicas serán tratadas en el Capítulo Tercero, dentro de: Obtención de la Información.

En la segunda etapa se preparan papeles de trabajo que contienen los detalles relativos a los métodos y procedimientos vigentes; esta fase depende del profesionalismo con que el auditor haya actuado durante las entrevistas y las observaciones de campo.

Existen varias opciones acerca de los papeles de trabajo que pueden utilizarse:

- 1.- Cédulas Descriptivas.
- 2.- Gráficas de Flujo.
- 3.- Una combinación de ambas.

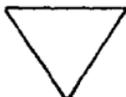
Las Cédulas Descriptivas son documentos que contienen narraciones de los procedimientos en la secuencia en que estos se llevan a cabo. Se recomiendan para sistemas sencillos y que no presenten una combinación compleja de procedimientos y métodos. Resultan muy útiles para la elaboración de manuales de organización y de instructivos para difundir las características de los procedimientos.

Las Gráficas de Flujo contienen esquemas secuenciados sobre un sistema. Facilitan la comprensión inmediata de los procedimientos y métodos. La elaboración de diagramas de Flujo incluye una simbología de uso uniforme que incluye elementos como:

DOCUMENTO



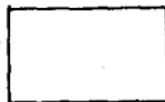
ARCHIVO



OPERACION MANUAL



PROCESAMIENTO MANUAL
DE INFORMACION



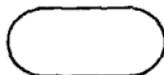
DECISION



CONEXION DE PAGINAS



INICIACION O TERMINACION
DE UN SISTEMA



Existe la posibilidad de que se combinen papeles de trabajo complementados con descripciones narrativas dentro del cuerpo de las cédulas.

Por otra parte, la elaboración de las cédulas de Auditoría deben llevarse a cabo de acuerdo con las consideraciones siguientes:

- a. Deben ser planeadas mental y materialmente, en forma adecuada, antes de proceder a su formulación.
- b. Deben ser autosuficientes, de tal manera que con una sola lectura la persona que consulte la cédula pueda llegar a conclusiones sin necesidad de explicaciones del auditor.
- c. Su redacción debe ser limpia, exenta de tachaduras o manchas.
- d. Deben formularse con un alto grado de precisión y profesionalismo.
- e. Son confidenciales, por tanto, pueden mostrarse a terceros mediante la autorización de la Dirección de la empresa.
- f. Son propiedad del auditor, por lo que es el responsable de su custodia y conservación.
- g. Son el enlace entre los informes con sugerencias y los sistemas de la empresa motivo de estudio.
- h. Manifiestan la calidad del trabajo y la eficiencia del auditor.

La tercera etapa consiste en verificar los procedimientos y los métodos reflejados en los papeles de trabajo. Para verificar los sistemas que se describen en los papeles de trabajo se sirve de programas de Auditoría que están constituidos por procedimientos de revisión.

Los programas deben guardar congruencia con los objetivos - de la Auditoría y deben prepararse con base en los papeles de trabajo, además de ser claros y precisos, ya que constituyen una referencia permanente. No es conveniente usar un lenguaje muy técnico al redactarlos, una cualidad es la sen cillez en la transmisión de ideas.

A continuación se muestran ciertos términos generalmente utilizados como terminología técnica:

Inspección de Evidencia Documental.- Examen físico de comprobantes.

Rotación de Enfoque.- Examen cíclico de varias auditorías.

Prueba Global.- Cálculo global y rápido para estimar la razonabilidad del saldo.

Voucheo de Gastos.- Examen de los comprobantes que respaldan los gastos efectuados.

Aplicación de Procedimiento Supletorio.- Utilización de un procedimiento de auditoría en sustitución de otro.

Procedimientos Alternativos.- Procedimientos de auditoría para sustituir a otros que no pudieron aplicarse o que resultaron insuficientes.

Pruebas Sustantivas.- Revisiones sobre los movimientos y saldos de las cuentas.

Pruebas de Cumplimiento.- Revisiones sobre la secuencia de un procedimiento para cerciorarse de su correcta observancia.

Incluir en ECA.- Archivar un papel de trabajo en el expediente continuo de auditoría.

ECA.- Papeles de trabajo con información útil y necesaria para dos o más auditorías.

Muestrear.- Seleccionar una porción representativa de un u-

niverso, aplicando muestreo a juicio o muestreo estadístico

Observación al Control Interno.- Descripción en cédulas de auditoría, de un problema localizado en los métodos y procedimientos.

Sugerencias al Control Interno.- Recomendación que se incluye en papeles de trabajo para mejorar los sistemas en vigor.

Pruebas Físicas.- Anotaciones en papeles de trabajo de mercancías u otros bienes contados por el auditor.

Cédulas Estadísticas.- Papeles de trabajo del archivo permanente o expediente continuo de auditoría.

La Auditoría debe siempre realizarse sobre controles en operación, y no respecto a sistemas que estuvieron vigentes en el pasado.

Los métodos y procedimientos están en constante evolución y los cambios en sus componentes son inevitables, por ello es posible afirmar que los programas de la auditoría son dinámicos.

Para llevar a cabo esta auditoría, el auditor se auxiliará de técnicas de análisis de sistemas, con las que revisará - todas las actividades de la función auditada, así como al personal que las realiza y los elementos con los que las - lleva a cabo.

Los aspectos a considerar en este análisis son los siguientes:

- 1.- Organograma detallado.
- 2.- Descripción de puestos y/o actividades principales.
- 3.- Costo-hombre de cada actividad de la función auditada.
- 4.- Cuadro de distribución de costo-cargas de trabajo.

- 5.- Análisis de procedimientos de operación.
- 6.- Análisis de formas de papelería.
- 7.- Análisis de archivos.
- 8.- Análisis del sistema de información.

A continuación se presenta, en detalle, la forma cómo se deben cubrir cada uno de los anteriores aspectos:

- 1.- **ORGANOGRAMA DETALLADO:** ¿La empresa o dependencia lo tiene?, verificar que se encuentre actualizado, etc. Al elaborarlo, el auditor tendrá oportunidad de conocer la operación de la empresa y del área que se encuentra revisando y el personal que la involucra. Al elaborarlo, deben considerarse los siguientes puntos:
 - Que cubra la función del área sujeta a revisión.
 - Que contenga a todas las personas que intervienen en la función.
 - Que se establezcan los tipos de autoridad: Lineal, Funcional y Staff.
- 2.- **DESCRIPCION DE PUESTOS Y/O ACTIVIDADES:** Resulta difícil que una empresa o dependencia posea un organograma actualizado, más difícil es que cuente con una descripción de puestos, o cuando menos, de las actividades principales de cada uno. Si no le es proporcionada esta información al auditor, él tendrá que obtenerla.
- 3.- **COSTO-HOMBRE DE CADA ACTIVIDAD DE LA FUNCION AUDITADA:** Se incluyen varios datos, tales como: Función, nombre del empleado, puesto, jefe inmediato, puesto del jefe inmediato, subordinados, breve descripción del puesto, descripción de actividades anotando las horas mensuales para esa actividad, el importe será el resultado de multiplicar las horas empleadas por el costo-hora determinado. Las horas totales en un mes normal son: 176 horas, resultado de 22 días hábiles por 8 horas cada uno.

El costo-hora se determina sumando todo lo que respecta a aguinaldo, vacaciones, prima de vacaciones, etc. y se dividirá entre las horas hábiles promedio mensual.

- 4.- CUADRO DE DISTRIBUCION COSTO-CARGAS DE TRABAJO: Corresponde al análisis de la actividad principal desglosada en cada una de las personas que intervienen.
- 5.- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION: En teoría, toda empresa o dependencia debe contar con un manual de procedimientos de operación. Si no hay por escrito manuales de procedimientos de operación, el auditor debe hacerlos. El análisis de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

Capturar las generalidades del procedimiento:

- a.- Nombre
- b.- A qué sistema o función operacional pertenece.
- c.- Dónde se inicia, dónde termina.
- d.- Objetivos que persigue.
- e.- Políticas o disposiciones de control que debe respetar.

Describir las actividades:

- a.- Tipo descriptivo.
- b.- Tipo gráfico.
- c.- Tipo mixto.

El tipo descriptivo resulta más fácil y rápido. Los tipos gráfico y descriptivo-gráfico requieren de habilidad como dibujante, además de que requieren más tiempo, aunque ofrecen una perspectiva objetiva.

- 6.- ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA: Se verifica que las formas existentes se encuentren todas en uso, que reúnan la información que se requiere, y que la información que contienen sea de utilidad.
- 7.- ANALISIS DE ARCHIVOS: Un aspecto importante en cada función auditada lo representan los archivos que emplea, puesto que en ellos se concentra y se conserva la historia de las operaciones efectuadas en esa función. Un buen archivo representa información inmediata y confiable, ahorro en tiempo y oportunidad para la toma de decisiones. En el análisis correspondiente se anota: Función, nombre del archivo, tipo de archivo, descripción del archivo, localización, volúmenes de archivo, frecuencia de actualización, en vigor desde, clasificación, documentos e informes que contienen, usuario-uso-frecuencia, contenido del archivo.
- 8.- ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION: Un buen sistema de información es aquel que permite localizar aciertos y errores de las operaciones pasadas y que sirve de base para tomar decisiones. El análisis contiene: Función, el nombre del informe, propósito del informe, quién lo formula, quién lo origina, volumen de registros, usuario, fecha de presentación, periodicidad, nivel de presentación, en vigor desde, destino, etc.

AUDITORIA FINANCIERA

Para la ejecución de este análisis se deberán aplicar técnicas de auditoría de estados financieros. El objetivo es expresar una opinión sobre los estados financieros sujetos a examen, aun cuando es importante diferenciar que la opinión o dictamen que expresa el auditor externo es válida ante terceros, y generalmente, es sobre los estados financieros en su conjunto. El auditor interno aplica su trabajo sólo a determinadas cuentas o rubros del balance o del estado de resultados, y su opinión es valedera para efectos internos.

De acuerdo a lo anterior, el auditor interno deberá apoyar el desarrollo de su técnica en las llamadas Normas y Procedi

mientos de Auditoría y en los Principios de Contabilidad ge
neralmente aceptados.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

A) EFECTIVO, CAJA Y BANCOS.

Objetivos del examen:

- Determinar si los fondos de efectivo y depósitos a la vista que se presentan en los estados financieros son auténticos.
- Determinar si los fondos y depósitos que se presentan dentro del rubro efectivo en caja y bancos llenan las condiciones de disponibilidad.
- Determinar si se presentan todos los fondos y depósitos existentes.
- Determinar si los fondos y depósitos que no son efectivo o sustitutos perfectos del dinero, como divisas extranjeras y metales preciosos, están adecuadamente valuados.

Procedimientos de auditoría:

1. Efectuar arqueos de caja, contar y listar billetes, monedas, cheques y comprobantes.
- 2.- Asegurarse que las partidas se encuentren contabilizadas en forma correcta.
- 3.- Mostrar saldos de bancos.
- 4.- Solicitar movimientos bancarios.
- 5.- Obtener estados de cuenta bancarios del último mes.
- 6.- Investigar y revisar los comprobantes de cheques importantes.
- 7.- Investigar los cheques depositados a la fecha de conciliación.
- 8.- Investigar transacciones bancarias anormales o extraordinarias.

9.- Otros.

B) INVENTARIOS.

Objetivos del examen:

- Asegurarse de que las cifras mostradas como inventarios estén efectivamente representadas por materiales, mercancías, etc. Y que existan físicamente.
- Que los inventarios se hayan valuado de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Que estén aritméticamente correctos.
- Que contengan materiales y mercancías en buenas condiciones de uso o de venta.
- Que la empresa tenga posesión legal de las existencias y que cualquier gravamen se muestre en los estados financieros.
- Que la presentación de los inventarios en los estados financieros sea correcta.

Procedimiento de auditoría:

- 1.- Observar físicamente los lugares de inventarios físicos.
- 2.- Revisar la secuencia de las facturas (numéricamente)
- 3.- Vigilar que se excluya del inventario: mercancías - de terceros.
- 4.- Identificar los números de las tarjetas usadas, no usadas y canceladas.
- 5.- Determinar los ajustes e investigar las causas de esos ajustes.
- 6.- Comprobar los costos de inventarios.
- 7.- Preparar una cédula que muestre los movimientos mensuales de la reserva, para obsolescencia o pérdida en inventarios.
- 8.- Otros.

C) DOCUMENTOS POR COBRAR A CLIENTES. OTRAS CUENTAS POR COBRAR.

Objetivos del examen:

- Determinar la autenticidad de los derechos que se presentan en el balance.
- Determinar la propiedad de su presentación en el balance.
- Examinar la valuación y la probabilidad de cobro de los derechos presentados.
- Verificar las cuentas y documentos por cobrar.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener una relación de los documentos y cuentas por cobrar a clientes, clasificados por antigüedad o fecha de vencimiento a la fecha en que se vayan a confirmar los saldos.
- 2.- Investigar si las facturas recientes están siendo pagadas con anterioridad a otras más antiguas.
- 3.- Verificar que los nombres de los clientes concuerden con los de los auxiliares.
- 4.- Seleccionar los documentos que se van a confirmar, enviar las solicitudes de confirmación, controlar las fechas de envío.
- 5.- Preparar una estadística que muestre los resultados de la confirmación.
- 6.- Investigar el origen de los saldos acreedores más importantes que aparezcan en las relaciones.
- 7.- Investigar si se mantienen registros adecuados de cuentas canceladas y si se continúan haciendo gestiones de cobro.
- 8.- Otros.

D) INVERSIONES EN VALORES.

Objetivos del examen:

- Verificar la existencia física de los títulos o docu-

- mentos que acrediten la propiedad de las inversiones.
- Verificar la correcta valuación de las inversiones, de acuerdo con los principios de contabilidad.
 - Verificar que se incluya en los resultados del período que se examina, los productos provenientes de las inversiones.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener un análisis de los valores propiedad de la empresa. Verificar contra libros.
- 2.- Cerciorarse de que los valores o títulos nominativos estén a nombre de la empresa o endosados, en su caso.
- 3.- Cerciorarse de que todos los ingresos provenientes de estas inversiones, así como la utilidad o pérdida, se hayan registrado convenientemente.

E) INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO.

Objetivos del examen:

- Comprobar que estos bienes son propiedad de la empresa.
- Cerciorarse de que los bienes de la empresa se encuentren reflejados en el balance.
- Comprobar que la presentación de estos bienes, en el balance, sean al costo de adquisición.
- Comprobar que el cómputo de la depreciación sea razonable.
- Asegurarse del adecuado registro de las altas y bajas de los bienes que se refieren.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener una cédula sumaria del Activo Fijo y su depreciación acumulada, que muestre los saldos iniciales y los movimientos del ejercicio.
- 2.- Examinar los comprobantes u otros documentos que amparen los cambios importantes ocurridos en el ejercicio.

cio. Cerciorarse de que no se hayan capitalizado - gastos de mantenimiento o reparaciones, que debie - ron cargarse en resultados.

- 3.- Cerciorarse de que la depreciación acumulada sobre equipos vendidos o dados de baja, se haya cancelado debidamente. Verificar que todas las ventas y ba - jas de activo fijo estén debidamente autorizadas. Verificar el cómputo de la utilidad o pérdida en la venta de activo fijo y su correcta contabilización.
- 4.- Vigilar que los métodos y tasas de depreciación a - plicados, sean consistentes en los años anteriores.
- 5.- Investigar si hay algún inactivo u obsoleto. Crear una reserva por obsolescencia.
- 6.- Investigar si los seguros en vigor cubren adecuada - mente el valor de reposición de los activos.
- 7.- Considerar la necesidad de confirmar en el Registro Público de la Propiedad la autenticidad de la pro - piedad de los bienes inmuebles, así como la liber - tad de gravámenes.

F) PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS ACTIVOS.

Objetivos del examen:

- Determinar que los pagos anticipados y otros activos estén adecuadamente clasificados y que sean auténti - cos.
- Verificar la consistencia del procedimiento de amorti - zación. Que sea congruente con ejercicios anteriores.
- Asegurarse de que los otros activos, sean partidas - que no son clasificables en otro rubro del balance, o viceversa.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener cédula que muestre los saldos de estos con - ceptos al principio y al final del ejercicio, así - como los movimientos habidos.
- 2.- Examinar los contratos de arrendamiento y cerciorar se de que la amortización de las mejoras hechas a

propiedades, sea correcta.

- 3.- Obtener un análisis de las primas de seguros por de vengar y determinar la suficiencia o insuficiencia - de la cobertura.

G) CUENTAS POR PAGAR.

Objetivos del examen:

- Cerciorarse de que todas las deudas contraídas y pen - dientes de liquidar a plazo menor de un año estén re - gistradas en cuentas y presentadas en el balance.
- Cerciorarse de que todos los saldos que muestran las - cuentas y documentos por pagar a corto plazo correspon - dan a obligaciones reales y pendientes de cubrir.
- Determinar la correcta clasificación de estas deudas, según su naturaleza, documentación y fecha o época de vencimiento.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener un análisis de las cuentas por pagar a la fe cha que se vayan a confirmar los saldos.
- 2.- Seleccionar las cuentas que vayan a ser confirmadas y:
 - Preparar solicitud de confirmación.
 - Revisar que los datos del proveedor estén de acuer - do a los registros del departamento de compras.
 - Enviar las solicitudes y controlar las fechas de - envío.
 - Enviar una segunda solicitud dos semanas después.
- 3.- Conciliar los estados de cuenta recibidos como resul - tado del envío de las confirmaciones.
- 4.- Determinar la existencia de pasivos mediante la ins - pección de facturas recibidas a revisión, relación - de remisiones recibidas pendientes de recibir la fac tura, cheques expedidos con posterioridad, etc.
- 5.- Investigar el origen de los saldos deudores más im - portantes que aparezcan en estas cuentas de pasivo.

H) PASIVO A LARGO PLAZO.

Objetivos del examen:

- Cerciorarse de que todas las deudas contraídas y pendientes de liquidar, con vencimiento a más de un año de la fecha del balance, estén registradas en cuentas y se presenten en el balance.
- Cerciorarse de que sean cuentas reales y pendientes de cubrir.
- Determinar la correcta clasificación de las obligaciones.
- Determinar las garantías otorgadas y los gravámenes que sobre algún activo puedan representar.
- Que todos los documentos e intereses por pagar hayan sido registrados adecuadamente y que los cargos a resultados por este último concepto sean correctos.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener una cédula que muestre documentos por pagar a principios del ejercicio, nuevos préstamos, fecha de origen del crédito, fecha de vencimiento, fechas de pagos, beneficiarios, saldos de interés a la fecha de revisión.
- 2.- Estudiar los contratos, convenios, actas de consejo, etc. que soportan los documentos anteriores.
- 3.- Solicitar confirmación de los documentos por pagar a todos aquellos acreedores cuyas cuentas muestren saldo a su favor durante el ejercicio.
- 4.- Revisar el cómputo de los intereses devengados durante el año y conciliarlo con los incrementos a la cuenta de intereses por pagar, o con las amortizaciones a intereses pagados por anticipado.
- 5.- Solicitar de los abogados de la compañía, información acerca de cualquier juicio en que la empresa pueda estar involucrada y discutir, con funcionarios, si es o no necesario establecer alguna provisión para estos juicios.

1) PASIVOS ACUMULADOS Y OTROS PASIVOS.

Objetivos del examen:

- Satisfacerse de que todas las obligaciones sujetas a pago o liquidación a corto plazo que no hayan sido consideradas en otros programas, se registren y se incluyan en los estados financieros.
- Verificar que se computen, razonablemente, todos los pasivos pendientes de pago.
- Verificar que los estados financieros no incluyan estimaciones de pasivo con importes claramente exagerados o por conceptos que no justifican una previsión financiera.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Revisar y obtener: Contrato Colectivo o Individual de Trabajo; regalías, concesiones o servicios; convenios celebrados con vendedores o distribuidores; garantía de servicio; arrendamiento.
- 2.- Revisar la suficiencia de pasivo por concepto de sueldos devengados no pagados a la fecha de revisión; gratificaciones; aguinaldos; vacaciones; primas de vacaciones y otras.
- 3.- Revisar comisiones pendientes de los vendedores.
- 4.- Comprobar la razonabilidad del pasivo por concepto de:
 - Impuesto sobre ingresos mercantiles.
 - 1 % sobre remuneraciones.
 - 5 % Infonavit.
 - IMSS o ISSSTE.
 - Impuesto Predial.
- 5.- Determinar la existencia de algún crédito diferido (ventas en abonos).
- 6.- Cerciorarse de que hayan quedado registrados los gastos acumulados por pagar como: seguros, rentas, intereses, luz y fuerza, teléfonos, agua, etc.
- 7.- En general, revisar la documentación, pagos posteriores, confirmaciones de saldos y su verificación.

J) CAPITAL CONTABLE.

Objetivos del examen:

- Verificar que los valores que se presentan correspondan a los rubros respectivos.
- Verificar que los requisitos legales y estatutarios - necesarios para la constitución y movimientos de los distintos renglones del capital contable correspondan a los rubros precisos, y que han sido satisfechos.
- Verificar que la descripción y clasificación de las - partidas que se presentan sean claras y explícitas.

Procedimientos de auditoría:

- 1.- Obtener una copia de la escritura constitutiva. In - investigar si hubo modificaciones.
- 2.- Preparar una cédula que muestre el movimiento del - capital contable.
- 3.- Que los movimientos estén soportados en:
 - a) Actas de asamblea de accionistas.
 - b) Talonario de acciones.
 - c) Registros de socios.
 - d) Registros de aumentos o disminuciones de capital.
 - e) Comprobantes de pagos de dividendos.
- 4.- Verificar que en los pagos de dividendos se hayan - realizado las retenciones de ley.

K) VENTAS Y COSTO DE VENTAS.

Objetivos de examen:

- Asegurarse que las ventas que aparecen en los estados financieros representen transacciones reales.
- Determinar dentro del alcance del examen, que todas - las ventas realizadas durante el ejercicio estén in - cluidas en el estado de resultados.
- Determinar las deducciones por rebajas, devoluciones, etc. que disminuyan las ventas.
- Determinar que para la contabilización de las ventas

se hayan utilizado y observado los principios de contabilidad semejantes a los aplicados en el ejercicio anterior.

- Que el costo de ventas incluya todos aquellos costos - atribuibles a las ventas efectuadas durante el ejercicio.
- Que para su contabilización se hayan observado principios de contabilidad semejantes a los aplicados en el ejercicio anterior.

Procedimiento de auditoría:

- 1.- Vigilar la secuencia de las ventas.
- 2.- Cerciorarse de que se encuentren debidamente facturadas.
- 3.- Revisar: precios unitarios contra precios de lista; cálculos; descuentos y rebajas de acuerdo a las pólizas; créditos; etc.
- 4.- Confrontar facturas contra pólizas de venta; diario de ventas; etc.
- 5.- Verificar precios contra cotizaciones de proveedores, órdenes de compra; condiciones especiales; etc.
- 6.- Revisar que las compras se hayan cargado oportunamente en las tarjetas auxiliares de inventarios.
- 7.- De las cancelaciones o devoluciones de venta:
 - Obtener las notas de cancelación.
 - Verificar la secuencia numérica.
 - Comprobar cálculos.
 - Confrontar notas contra sumarizaciones.

L) GASTOS DE OPERACION.

Objetivos del examen:

- Determinar que todos los gastos incurridos y todas las pérdidas sufridas durante el ejercicio, estén incluidos en el estado de pérdidas y ganancias.
- Que se muestren en el estado de pérdidas y ganancias - los resultados de una operación normal del negocio.

Procedimiento de auditoría:

- 1.- Obtener una relación de gastos.
- 2.- Investigar las variaciones comparando mes con mes.
- 3.- Verificar el ejercicio presupuestal.
- 4.- Establecer costo-beneficio.
- 5.- Registrar que los documentos incluyan:
Nombre de la compañía y requisitos fiscales;
que tengan precios razonables;
que no estén alterados;
que estén firmados, etc.
- 6.- Prestar especial atención a:
Donativos,
gratificaciones,
gastos de viaje,
gastos de representación,
mantenimiento y reparación,
publicidad,
varios.
- 7.- Seleccionar las nóminas a revisar.
- 8.- Cotejar percepciones adicionales o extraordinarias.

SOLICITUDES DE CONFIRMACION DE SALDOS

Para la verificación y análisis financiero, normalmente se requiere la utilización de solicitudes de confirmación de saldos.

Se recomienda observar los siguientes procedimientos en la preparación y envío de las solicitudes de confirmación de saldos:

- 1.- Las solicitudes deberán ser mecanografiadas en papel membretado de la compañía.
- 2.- Deberán ser confirmadas por un funcionario responsable, ajeno al departamento de auditoría interna.
- 3.- Prepararlas por triplicado: (1) destinatario, (2) auditor, (3) segunda solicitud.
- 4.- Verificar la correcta dirección del destinatario.
- 5.- Enviar las solicitudes con un sobre timbrado para la contestación.
- 6.- Depositarias en el correo o entregarlas personalmente, por conducto de personal del departamento de auditoría interna.
- 7.- El control de las solicitudes y las solicitudes confirmadas deberán mantenerse anexos a los papeles de trabajo de la sección correspondiente.
- 8.- Contratar un apartado postal especial para uso exclusivo del departamento de auditoría interna, para que ningún otro departamento tenga acceso a él.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dentro del nuevo enfoque que se le está dando al desarrollo del trabajo del auditor, se ha visto que es indispensable - pasar por determinadas rutinas o procedimientos de acción, para adoptar un enfoque integral; por lo anterior, no se - concretará únicamente a vigilar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección; no, su deber profesional y la bondad de la información que ya ha investigado, le obligan a profundizar en su revisión y abrirse al estudio y evaluación de los elementos que inciden en el proceso administrativo de toda empresa privada o dependencia del gobierno.

A continuación se verá de manera sinóptica el conjunto de e elementos más importantes que el auditor deberá tomar en con sideración al revisar el aspecto administrativo o dependencia sujeta a su intervención.

PLANEACION

La Planeación en el trabajo requiere el conocimiento de las condiciones externas e internas de la propia empresa o de - pendencia y que pueden influir en el desarrollo de la pro - pia planeación. En otros términos, la Planeación presupone una previsión, dentro de las limitaciones humanas, de los - factores que pueden influir en la marcha de la empresa o de - pendencia gubernamental.

En el trabajo de planeación inciden dos elementos: la pre - visión ¿qué puede hacerse?; y la planeación en sí ¿qué de be hacerse?.

PREVISION

1º Fijar los objetivos. Los objetivos deberán ser defini - dos atendiendo a las siguientes características:

- Deben ser claros y concretos. (concisos y breves).

- Deben ser cuantificables.
- Deben tener una fecha límite para alcanzarlos.
- Deben ser realistas.
- Deben tener una prioridad de cumplimiento, de acuerdo con su importancia.
- Deberá asegurarse de que los integrantes de la empresa entiendan de la misma forma los objetivos y que no exista ningún conflicto o contradicción.
- Deberán indicar las metas que se esperan de cada unidad de mando (dirección, gerencia, etc.), señalando a los responsables de obtenerlos.
- Deberán obtener su evaluación constante.

2° Investigación.

- Por observación: registros, estados financieros, datos de terceros.
- Por cuestionarios.
- Por estudios específicos.
- Entrevistas.

3° Cursos alternos.

PROCESO DE PLANEACION

Revisando el curso a seguir, se desarrollan políticas, procedimientos y programas, a través de:

- a) Descomponer el problema en sus partes.
- b) Determinar alternativas y factores que afectan cada parte.
- c) Obtener datos.
- d) Analizar datos.

- e) Decidir acciones.
- f) Asignar responsabilidades y delegar autoridad, y
- g) Dar inicio al plan, dando fechas de cumplimiento.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

DE LA PRECISION. Los planes deben hacerse con afirmaciones, con la mayor precisión, porque van a regir acciones concretas.

DE LA FLEXIBILIDAD. Los planes deben dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de aspectos previstos o imprevistos.

DE LA UNIDAD. Los planes deben ser de tal naturaleza que - pueda decirse que existe uno para cada curso.

POLITICAS

Las políticas pueden definirse como: criterios generales - que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar. - Sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son importantes para la adecuada delegación - de autoridad.

Las políticas son el "objetivo en acción", pero no basta para definir las. El objetivo fija las metas, en tanto que - las políticas imperan un orden para conseguirlas, señalando algunos medios.

Así, por ejemplo: el objetivo de un departamento de producción puede ser "debe obtenerse óptima calidad"; la política sería "obtener óptima calidad, para lo cual los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será

de mayor precisión y se elaborará a base de un adiestramiento sin importar que los costos puedan elevarse”.

Otro aspecto que también da lugar a confusión es establecer la diferencia entre norma y regla.

Por norma entendemos el señalamiento imperativo que ha de realizarse, es una norma genérica. Las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

Ejemplo:

Norma genérica (política). Todo personal que se emplee deberá escogerse en forma que se logre máxima coordinación social, ideológica, etc.

La Norma específica (regla). Todo personal que se emplee deberá ser mexicano por nacimiento.

REGLAS PARA LAS POLITICAS

- De su fijación. Las políticas de una empresa deben que dar claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- De la difusión. Siendo el fin de las políticas orientar a la acción, es indispensable que sean conocidas en el nivel en donde han de ser aplicadas.
- De su coordinación. Que exista alguien que coordine o interprete con validez la aplicación de las políticas.
- De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política debe ser revisada para que no se consideren como vigentes aquellas que ya no lo son.

ORGANIZACION

Organización es la coordinación de las actividades de los individuos que integran la empresa con el propósito inmediato

to de obtener el máximo aprovechamiento posible de todos los elementos en la realización de todos los fines. Nunca es estática, se considera dinámica debido a que los programas sufren cambios, aun, una vez que hayan concluido. La organización no es un fin, es un medio.

PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

DEL FUNCIONALISMO

Las actividades deben organizarse, dividirse y agruparse, - constituyendo funciones. Debe evitarse duplicidad de funciones, no debe darse a las funciones secundarias mayor valor - que a las esenciales. Debe procurarse que cada función se - realice en un departamento o sección. El departamento de una empresa deberá controlar las funciones auxiliares o de servicio.

DE LA JERARQUIA

En toda la organización no deben existir más niveles jerárquicos que los indispensables. La delegación de autoridades debe hacerse en el grado y medidas necesarias para el eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas. La delegación de autoridad debe hacerse de acuerdo a las normas y principios - técnicos. Cada persona debe tener un sólo jefe. Deben respetarse las líneas de autoridad. Deben entenderse las diferencias de la autoridad: Lineal (relación de mando directo entre jefe y subordinado); Staff (no implica una relación de mando sino de ayuda, asesoramiento); Funcional (se ejerce en un - orden funcional o de ascendencia operativa., atendiendo a una necesidad de ejercer control operativo sobre una fase del sistema).

DE LA DEFINICION

Deben definirse las actividades, obligaciones, responsabilidades de cada puesto con igual precisión que los límites de autoridad de cada puesto.

DE LA COMUNICACION

Las personas deben conocer los demás puestos e individuos con los que tendrá contacto, para lograr la integración de cada departamento o sección.

DE LA SELECCION

Los hombres que ocupan las diferentes estructuras deben seleccionarse procurando que ocupen la mejor posición de trabajo - que corresponda a sus conocimientos, experiencia, habilidades e interés.

DIRECCION

La dirección es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones, directas o delegadas. Se transmite esa autoridad y sus resultados por medio de la comunicación y se vigila que se cumplan las órdenes. Koontz y O'Donell adoptan este término definiéndolo como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

FASES Y ETAPAS DE LA DIRECCION

DELEGACION. Que se delegue autoridad, ya que se administra a través de otros.

AUTORIDAD. Cuando más se impersonalice la orden, presentándola más bien como una exigencia de la situación concreta, imponer por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir; dicha orden será mejor recibida.

COMUNICACION. Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

SUPERVISION. Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

- 1.- Determine los objetivos.
- 2.- Estudie los procedimientos para alcanzar los objetivos.
- 3.- Elija el mejor procedimiento. Estandarícelo.
- 4.- Projete el arreglo y distribución del trabajo en un orden lógico.
- 5.- Organice el trabajo personal y los medios para ejecutar el procedimiento.
- 6.- Fije el horario para realizar todas las operaciones.
- 7.- Coordine, dirija, despache e inspeccione todos los factores.
- 8.- Ejercza control sobre todos los factores, mediante informes adecuados y la observación personal.

CONTROL

El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

FASES Y ETAPAS DEL CONTROL

- 1.- La implantación de normas o estándares a cumplir. Es parte de la planeación y previsión, y en sí misma la planeación implica control.
- 2.- La organización, integración y operación de controles.
- 3.- Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- 4.- Efectuar las correcciones de las desviaciones, errores

y omisiones, con lo cual se establecerán nuevas normas y estándares, o se confirman o perfeccionan las anteriores. Así se vuelve a iniciar el proceso administrativo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de cuestionarios y papeles de trabajo:

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

NOMBRE: _____
apellido paterno materno nombre (s)

GERENCIA _____

DEPARTAMENTO _____

OFICINA _____

SECCION _____

PUESTO _____

TIEMPO EN EL PUESTO _____

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? SI _____ NO _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

¿Grado máximo de estudios? _____ Edad _____

el principal objetivo de su trabajo es _____

Sus responsabilidades más importantes de su trabajo son: _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su
puesto? SI _____ NO _____

¿Cuáles? _____

PLANEACION

- 1.- Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina _____

- 2.- Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? SI _____
NO _____ ¿Por qué? _____

- 3.- Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta el momento _____

- 4.- Existe algún medio de control para que se alcancen estos objetivos? SI _____ NO _____ ¿Cuál? _____
¿Por qué? _____
- 5.- ¿Cuáles son las principales limitaciones para alcanzar sus objetivos? _____

- 6.- ¿Se encuentran definidas claramente y por escrito las políticas del departamento? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

- 7.- ¿Podría mencionar cuáles son las políticas del departamento, y específicamente de su oficina? _____

- 8.- ¿Quién las elabora? _____
- 9.- ¿Considera usted que las políticas son adecuadas? SI _____
NO _____ ¿Por qué? _____

- 10.- Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? SI___ NO___ ¿Por qué?_____
- 11.- Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades de este departamento? SI___ NO___ ¿Por qué?_____
- 12.- ¿Quién los elabora y qué período comprenden?_____
- 13.- ¿Quién los autoriza?_____
- 14.- ¿Quién los evalúa?_____
- 15.- ¿Cómo se evalúan?_____
- 16.- Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? SI___ NO___
¿Por qué?_____
- 17.- Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar)_____
- 18.- Considera que son adecuados? SI___ NO___ ¿Por qué?_____
- 19.- Están actualizados? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

ORGANIZACION

- 20.- Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____
- 21.- Se considera que el manual de organización está actualizado? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 22.- Se adapta a las necesidades de funcionamiento? SI ___ NO ___
¿Por qué? _____

- 23.- Es conocido por el personal? SI ___ NO ___
- 24.- El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 25.- Considera que sus funciones originen duplicidad de funciones? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 26.- Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

- 27.- Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su departamento u oficina _____

28.- Considera usted que el personal con que cuenta es el re-
querido para su carga de trabajo? SI___ NO___
¿Por qué?_____

P E R S O N A L

29.- Cuentan con planes de capacitación? SI___ NO___
¿Por qué?_____

30.- Cuentan con planes de calificación de méritos? SI___
NO___ ¿Por qué?_____

31.- Existen planes de incentivos para el personal? SI___
NO___ ¿Por qué?_____

32.- Cuentan con planes de promoción? SI___ NO___
¿Por qué?_____

33.- El personal de la oficina es de base? SI___ NO___
¿Por qué?_____

34.- Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?
SI___ NO___ ¿Por qué?_____

RECURSOS MATERIALES

- 35.- Las actividades de suministro se encuentran programadas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____
- 36.- Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____
- 37.- Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo _____

- 38.- Considera usted que su oficina tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

RECURSOS FINANCIEROS

- 39.- Su oficina o departamento cuenta con presupuesto? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____
- 40.- Los recursos económicos de que disponen son adecuados? SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

DIRECCION

- 41.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____
- 42.- Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? SI _____ NO _____
¿Por qué? _____
- 43.- Cuenta usted con autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? SI _____ NO _____
¿Por qué? _____
- 44.- Existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

- 45.- En qué oficina considera que haya abusos de autoridad?
Indique sus causas _____

- 46.- Es adecuada la información tanto interna como externa que se recibe en su departamento? SI _____ NO _____
¿Por qué? _____
- 47.- La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

- 48.- Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal? _____

49.- Utiliza medios como reportes o informes para comunicarse con sus superiores? SI___ NO___ ¿Por qué_____

50.- Son estos medios adecuados? SI___ NO___ ¿Por qué?_

51.- Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc. entre el personal? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

C O N T R O L

52.- Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

53.- Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

54.- Utilizan un control de programas de desarrollo?

SI___ NO___ ¿Por qué?_____

55.- De las siguientes cuentas indique cuál o cuáles de ellas tiene su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:

1. Fondo revolvente___ 2. Caja chica___ 3. Fondo de caja___ 4. Bancos___ 5. No tiene___

56.- Los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

57.- Quisiera agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? SI _____ NO _____
¿Por qué? _____

Muchas gracias por su
colaboración

Firma del entrevistado

Nombre y firma del auditor

Fecha _____

CAPITULO
SEGUNDO

FILOSOFIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL

FILOSOFIA DE LA AUDITORIA INTEGRAL

CONSIDERACIONES GENERALES

Para determinar la conveniencia y oportunidad que tiene la práctica de la Auditoría Integral o de enfoque ampliado, se han realizado diversas investigaciones desde 1989, con la participación de diversas instituciones, como:

Colegio de Licenciados en Administración, A. C.

Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C.

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Unidad de Comisarios de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

La Auditoría Integral es un enfoque moderno de evaluación, y en el proceso de modernización de la vida nacional al que ha convocado la presente administración, elevar la eficiencia y la productividad de las empresas es el reclamo de la sociedad y objetivo principal de las acciones de modernización, conforme a los objetivos y políticas nacionales.

Medir el grado de cumplimiento de los objetivos para los cuales son creadas las empresas e instituciones, requiere de un esfuerzo innovador en el empleo de métodos y técnicas de verificación cuantitativa y cualitativa.

Por tal motivo se ha tenido que diseñar otro tipo de técnicas de Auditoría que permita conocer puntos de vista adicionales a los puramente expresados en los Estados Financieros.

Ejemplos de estas técnicas se encuentran en las Auditorías : Operacional, De Venta, De Productividad, Fiscal, Administrativa, De Obra Pública, entre las más importantes.

Este tipo de Auditorías vino a sumarse a la de Estados Financieros, con lo cual se logró obtener mayor información para

la toma de decisiones. Sin embargo, debido a que cada Auditoría se desvincula una de otra, las perspectivas de una organización en múltiples ocasiones se ven distorsionadas al interpretar la información con falta de coherencia y veracidad.

Ante esta situación se han dedicado esfuerzos a desarrollar una Auditoría que permita agrupar las auditorías parciales - bajo una sola, con mecanismos más ágiles y eficientes que - den lugar a un mejor conocimiento de la organización en todos sus aspectos.

A partir de estos estudios se ha desarrollado la denominada Auditoría de las tres "e", de eficiencia, eficacia y economía, las cuales pretenden, entre otras cosas, el conocimiento profundo de las áreas que integran una entidad y paralelamente apoyar su productividad y eficiencia, tanto en sus procesos administrativos y financieros, como operativos.

Desde luego, el empleo de esta técnica de auditoría ha implicado el concurso de especialistas en diversas ramas del conocimiento que, dependiendo de las características y complejidad de la organización a evaluar, intervienen en forma interdisciplinaria.

DEFINICION

A través del tiempo se le han dado diversas denominaciones a la Auditoría, probablemente por el énfasis de su aplicación. Tenemos así, Auditoría Administrativa, Auditoría de Operaciones, Auditoría Operacional, Auditoría Técnica, Auditoría Legal, Auditoría Presupuestal, Auditoría de Programas, etc.

Al parecer, una nueva denominación de la Auditoría con el calificativo de Integral, hace surgir cuestionamientos respecto a si esta auditoría es diferente a lo ya conocido. Para despejar estas interrogantes a continuación se presentan algunas de las definiciones utilizadas ya convencionalmente:

* Es el instrumento por medio del cual se analiza y evalúa a las entidades y empresas, en cuanto a su base -

legal, organización, estructura, políticas, programas, sistemas y controles, a fin de conocer su grado de eficiencia, eficacia y economía con que utilizan sus recursos, el cumplimiento de su entorno, así como sirve también para detectar sus fuerzas y debilidades, las amenazas y sus oportunidades.

- * Es un sistema de evaluación y control, con un enfoque constructivo que permite no sólo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de los organismos.
- * Es una metodología por medio de la cual se analiza y evalúa el sistema de control interno administrativo, financiero y operacional establecidos, así como el sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- * Es el proceso para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo social de una entidad o programa económico.
- * Es una función independiente de apoyo a la función directiva y se orienta básicamente a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control.

ATRIBUTOS Y BENEFICIOS

La Auditoría Integral posee atributos importantes que seguramente se reflejarán en la administración de las entidades. Algunos de ellos son mencionados a continuación:

- Se capitalizaron las experiencias locales y externas sobre el tema, desechando algunas por no ser aplicables al medio y adaptando otras a una realidad específica, como es el sector paraestatal.
- Se definieron objetivos y una metodología de aplicación que tratan de encauzar al ejecutante de la auditoría a que tenga una visión plena de los aspectos relevantes que deba re-

visar, y del enfoque que tenga que seguir en su revisión.

Ejemplo de ello es evaluar el cumplimiento del objetivo social de una entidad o programa.

- Es importante mencionar que mucha de la metodología existente se refiere a aspectos parciales de revisión y no con juga en un documento una visión global de lo que se debe e valuar.

Es obvio que ninguna metodología va a sustituir la carencia de imaginación de un auditor; sin embargo, sí lo auxilia para que tenga un orden lógico y ordenado del proceso de revisión.

BENEFICIOS

Los beneficios que se obtienen de la aplicación de la Auditoría Integral son innumerables.

- Permite conocer el grado de cumplimiento del objetivo de la entidad y su congruencia con los planes y programas del estado.
- Conocer el grado de excelencia que tengan sus políticas, sistemas, procedimientos y controles organizacionales.
- Evaluar la operación y los criterios establecidos para calificar la eficiencia, eficacia y productividad de la entidad.
- Identificar áreas específicas donde las mejoras podrían lograrse y la aplicación de las técnicas de Auditoría Integral puedan rendir los resultados más útiles que permitan dar sugerencias a la dirección para efectuar los cambios necesarios en el más corto plazo.
- Verificar el cumplimiento y obligación de rendir cuentas y el acatamiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

- Evaluar el sistema de información gerencial para la toma de decisiones de los directivos de la entidad.

OBJETIVO

El propósito general de la Auditoría Integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una entidad o programa.

Para el logro de tal propósito, la Auditoría Integral evalúa:

- El grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con economía, eficiencia y eficacia.
- Si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Si se han acatado las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Y efectúa el seguimiento de las medidas y acciones implantadas para mejorar la gestión de la entidad.

La Auditoría Integral es un proceso continuo, sustentado en la emisión de una opinión parcial y calificada de un informe elaborado por un grupo multidisciplinario.

Los conceptos de eficacia, economía y eficiencia a los que se hace mención, se entienden como sigue:

EFICACIA.- Relaciona la magnitud de las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con la de las realizaciones.

NOTA: Para que puedan medirse la eficiencia y la eficacia, es necesario que los recursos empleados, las metas y los logros alcanzados se expresen en términos cuantitativos.

ECONOMIA.- Que la obtención y uso de los recursos en la entidad se lleven a cabo de manera óptima y conforme a criterios de racionalidad preestablecidos y que contemplen además, la asignación adecuada de personal de las distintas labores de la entidad.

EFICIENCIA.- Relaciona el costo de los recursos utilizados - con el logro alcanzado; es decir, denota la productividad obtenida, comparada con la prevista en el presupuesto y en su caso, con parámetros que sean aplicables.

ALCANCE

La determinación del alcance que deba darse al proceso de la Auditoría Integral, estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de cada una de las entidades en que vaya a realizarse, debiéndose efectuar en forma selectiva y contemplando los objetivos que se persigan, como la importancia relativa y el riesgo de las investigaciones y operaciones de la entidad en la Auditoría.

Se reconoce de igual manera, que la práctica de la Auditoría Integral podrá enfocarse a una parte o a la totalidad de las funciones de la entidad, por lo que la determinación del alcance deberá hacerse con base en un diagnóstico preliminar - del entorno global de la misma, así como de sus objetivos, metas, programas, controles, sistemas y su interrelación y todo ello a la luz de los propósitos nacionales de desarrollo generales y particulares, respecto de la empresa de que se trate.

Dado el alcance de la función, la Auditoría Integral debe tener un total acceso a los documentos, registros, recursos y al personal directamente responsable de cualquier actividad sujeta a revisión; sin embargo, las particularidades de confidencialidad de cierta información, exigen prudencia para su manejo. En tales casos, el responsable de la función de Auditoría o el personal específicamente designado será el único autorizado a consultarla.

NECESIDAD DE LA FUNCION DE LA AUDITORIA INTEGRAL

La función de Auditoría Integral es necesaria en todas las - entidades por magnitud, complejidad y volumen de operaciones que en ellas se realicen y que impiden que su Titular pueda mantener contacto permanente con todas las áreas que la integran, por lo que se ve precisado a delegar funciones entre - sus colaboradores.

En tales casos, surge la necesidad de contar con un Organo - Interno de Control que se encargue de verificar y corroborar que el desarrollo de las funciones delegadas se apege a los lineamientos y políticas establecidos, para tener un mayor - grado de seguridad de que las metas y objetivos de la Enti - dad, están siendo alcanzados a un mínimo costo y en el menor tiempo posible.

UBICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL EN LA ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

Dadas las características de la función que desempeña el Au - ditor, su ubicación orgánica necesariamente lo coloca en el nivel inmediato inferior al Titular. Esta ubicación permiti rá:

- Facilitar el acceso a todas las áreas.
- Lograr el respaldo que demanda el ejercicio de la función.
- Propiciar la imparcialidad de los juicios que emite.
- Garantizar la autonomía que exige su función.
- Mantener siempre el enfoque del control verificativo y evi - tar el ejercicio del control operativo que le haría "per - der el bosque por el árbol".

EXPECTATIVAS DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA

El Titular espera que su Contralor Interno:

- Lo auxilie en la toma de decisiones, proporcionando información relevante, clara y concreta sobre el desarrollo de las operaciones que se realizan en la Dependencia, identificando todos aquellos aspectos susceptibles de mejoras.
- Ayude a evitar en todas las áreas: desperdicios, dispendio y deficiencias, y propicie la mejora en la gestión.
- Induzca a la corrección de ineficiencias o desviaciones y se cerciore de que las medidas propuestas para subsanarlas sean puestas en vigor oportunamente y permitan alcanzar los resultados deseados.
- Durante su desempeño profesional y mediante una actitud positiva, propicie aceptación y reconocimiento de su función en todas las áreas auditadas, para lograr, de común acuerdo, la optimización de las operaciones.

LAS EXPECTATIVAS DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA

DEMANDAN DEL AUDITOR:

- El dominio de la función, de su naturaleza, de su ejercicio, de su alcance, y de las normas que la regulan.
- Un pleno entendimiento de los objetivos, políticas y programas de la Dependencia.
- El conocimiento de las actividades que se realizan en la Dependencia. (Su función y su ubicación).
- El eficaz desarrollo de sus funciones, que a su vez se traduzca en una constante mejora de la gestión de la Dependencia.

EN RESUMEN: El enorme compromiso al que sólo le puede hacer frente con un gran esfuerzo, profesionalismo y actualización permanente.

NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El resultado de la aplicación de los procedimientos de Auditoría debe asentarse en Cédulas y documentos que reciben el nombre de Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo atestiguan la labor realizada y constituyen el nexo entre ésta y el informe de la auditoría. Deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud, y consignar todos los datos referentes al análisis, comprobación y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones específicas examinadas, y sobre las desviaciones que presentan respecto de los criterios y normas establecidos o previsiones presupuestarias, hasta donde dichos datos sean necesarios para soportar, de manera indudable, la suficiencia, competencia y pertinencia de la evidencia en que se basen las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de Auditoría.

Constituyen parte de los papeles de trabajo: el programa de auditoría y sus modificaciones, los documentos en que consten las comunicaciones a los directivos del organismo sobre las observaciones hechas en el transcurso de la auditoría, y las contestaciones respectivas, así como el resultado del seguimiento de las recomendaciones.

Los papeles de trabajo son propiedad de la Dependencia o Entidad, pero en virtud de que contienen la evidencia en la cual el auditor fundamenta sus opiniones y recomendaciones, su manejo y custodia son exclusivos del órgano interno de control.

La información contenida en ellos es confidencial y su uso y consulta están vedados por el secreto profesional a toda persona ajena al órgano interno de control, salvo mandato de la autoridad competente.

Una de las metas del auditor al iniciar su trabajo profesional, es la de actuar con eficiencia. El concepto de eficiencia está sujeto a las características de los trabajos que se llevarán a cabo y a los objetivos de ellos.

Por ello, debe quedar plasmado en los papeles de trabajo la información estrictamente necesaria y suficiente para cumplir con cada una de las afirmaciones que el auditor incluye en su informe.

Que lo anterior sea el resultado de una adecuada planeación, estudio y predeterminación de los objetivos de la auditoría en el ciclo de las transacciones.

Las Cédulas de Auditoría deben contener los siguientes elementos:

Análisis

y Comprobación.

ANALISIS.- Es la información que se incluye en el cuerpo de la cédula, obtenida por el auditor a través de entrevistas, observaciones de campo y todas las investigaciones o inspecciones realizadas. Es el conjunto de cifras o la descripción de los procedimientos que figuran en el sistema.

COMPROBACION.- Es un atributo que deriva del examen de documentos que originan y respaldan las cifras o procedimientos analizados. Se hace constar en los papeles de trabajo a través de las "marcas de auditoría" que son las anotaciones hechas a lápiz rojo y que indican, en forma simbólica, las verificaciones efectuadas por el auditor.

A continuación se incluye un catálogo con las marcas de auditoría utilizadas:

- ⊕ Suma verificada
- ⊖ Resta verificada
- ⊗ Multiplicación verificada
- ⊕ División o porcentaje verificados
- ✓ Cifra o dato correcto
- ✓ Verificado contra existencias físicas
- u Dato verificado contra registros contables

Ⓛ Dato verificado contra evidencia documental externa.

Por otra parte, en la formulación de las cédulas, los errores por negligencia son inexcusables. En consecuencia, el auditor debe tener precaución para evitar fallas a base de verificaciones dobles u otros medios que aseguren que los papeles de trabajo están correctos.

Al redactar se debe tener especial cuidado en la construcción gramatical y la ortografía. Los papeles de trabajo pueden ser revisados por terceros, ajenos al auditor, y un descuido puede constituir una sombra para juzgar al personal que la realizó. Es importante evitar comentarios tendenciosos o descuidados dentro de las cédulas. Críticas o comentarios irónicos hacia alguna persona de la empresa, en relación a las fallas de operación o de alguna figura de la compañía.

Cada papel de trabajo debe contener toda la evidencia para demostrar que el auditor ha llegado a sus conclusiones como resultado de un examen integral de los métodos y procedimientos.

No es recomendable preparar cédulas de auditoría con gran cantidad de columnas; como máximo catorce, que es la dimensión comercial tradicional; al tratar de cumplir con el programa de trabajo se debe emitir la menor cantidad posible de cédulas.

Las cédulas o papeles de trabajo son reflejo de la calidad de trabajo efectuado, por lo que el mejoramiento de las habilidades del personal debe ser una de las principales preocupaciones del gerente o director del departamento de auditoría.

CRITERIOS GENERALES DE LA INFORMACION QUE DEBE RENDIR EL RESPONSABLE

Toda persona que recibe la responsabilidad de administrar re

cursos, asume la obligación formal y estricta de informar sobre su cumplimiento, es decir, rendir cuentas acerca de la posición financiera y los resultados obtenidos por la entidad en la fecha y durante el período que abarca la revisión, así como sobre la economía, eficacia y eficiencia con que se manejaron los recursos.

Se reconoce también de manera genérica que la Auditoría Integral incluye en su propósito, el de verificar el cumplimiento de esta obligación.

En tanto que el objetivo esencial de la Auditoría Integral esté orientado fundamentalmente a determinar oportunidades de mejora de la administración y situación financiera de la entidad, es necesario contar con indicadores apropiados que permitan medir el grado en que los programas cumplieron su cometido, y con las metas contra las cuales se pueda comparar el comportamiento de cada programa.

Vistas las particularidades y características de cada entidad, no es posible disponer de criterios o parámetros generales a los cuales someter de manera uniforme su definición e identificación. Por lo tanto, deben corresponder a los utilizados en la formulación del presupuesto del programa y considerarse además, las características, rama económica, magnitud de operación y otros elementos estrictamente circunstanciales, a cada entidad.

NORMAS PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL

El profesionalismo de quien ejerce la Auditoría, bajo cualquier enfoque y sin distinción de los objetivos, especialidades o ámbitos económicos en los que se practique, está sujeto a la aplicación de normas generales reconocidas como obligatorias y bien identificadas por los organismos profesionales, así como por el público en general.

Las normas de Auditoría generalmente aceptadas se clasifican en:

- A) Normas personales

- B) Normas relativas a la ejecución del trabajo
- C) Normas sobre el informe de auditoría.

NORMAS PERSONALES

Aquellas que identifican las características personales y el perfil de cada integrante del grupo multidisciplinario, tales como: su independencia o imparcialidad de criterio, su comportamiento ético en el desarrollo de su trabajo, el conocimiento técnico y capacidad profesional que deben reunir y mantener.

Deberán ser más precisas en cuanto al perfil profesional que requiere el grupo multidisciplinario para desarrollar sus funciones. Entre los aspectos específicos a considerar se encuentran:

- a) Contar con la capacidad de determinar en cada una de las revisiones si los objetivos económicos, financieros, sociales y tecnológicos aplicables, son alcanzados con la máxima eficiencia, eficacia y economía.
- b) Coordinar y conducir grupos multidisciplinarios de trabajo y tener facilidad para interpretar y armonizar los resultados.
- c) Regir su conducta conforme a las disposiciones de los Códigos de Ética, según su profesión, anteponiéndose en el desarrollo de su trabajo, los intereses de la entidad a la que preste sus servicios.
- d) Participar en programas de educación y cursos de capacitación que permitan la actualización y superación profesional.
- e) Proyectar, a través de toda la organización, la forma que afectan las irregularidades detectadas en una sola área o procedimiento.

NORMAS SOBRE LA EJECUCION DEL TRABAJO

Aquellas que incluyen las de planeación adecuada, las de examen y evaluación de la gestión administrativa con énfasis en el control interno y de la obtención de evidencia suficiente y competente.

Será necesario que se determinen las características particulares que revestirá la metodología de auditoría aplicada a la auditoría integral, de tal manera que:

- a) Se defina un alcance que permita obtener conclusiones y recomendaciones, que provengan de revisiones específicas de las diversas áreas.
- b) En la elaboración del programa de revisión se incluyan procedimientos tendientes a obtener evidencia que puede apoyar sugerencias.
- c) Al realizar la revisión del grupo multidisciplinario, vea a la organización como un sistema integrado y no sólo como la parte sujeta a revisión.
- d) Cuando se ejerza la supervisión, se verifique que los resultados coadyuvan a dar sugerencias para mejorar la operación de otras áreas o procedimientos con los que esté relacionado.

NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA

Se incluye la comunicación del resultado al seguimiento de las recomendaciones formuladas por el grupo multidisciplinario en su informe, además de la revelación de los hallazgos y situaciones detectados en el curso de auditoría.

Deben orientar a que los informes:

- a) Permitan establecer la forma en que el desarrollo de una operación en particular puede afectar a la organización en su conjunto.

- b) Contengan recomendaciones que conduzcan a la implantación de mejoras y soluciones que no sólo se refieran a las áreas o ciclos revisados, sino que puedan proyectarse a todos aquellos renglones con los que tenga relación.
- c) Destaquen la importancia de la implantación y seguimiento de las medidas correctivas y preventivas propuestas en ellos, fundamentado en los efectos globales que pueden causar las deficiencias, hallazgos y situaciones detectadas.

NORMAS GENERALES

- NORMAS PERSONALES

1. INDEPENDENCIA

- SOBERANÍA DE JUICIO
- IMPARCIALIDAD
- OBJETIVIDAD

2. CONOCIMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD

- CONOCIMIENTO TECNICO
- CAPACIDAD PROFESIONAL
- ACTUALIZACION

3. CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONALES

- CUIDADO PROFESIONAL
- DILIGENCIA PROFESIONAL
- COMPORTAMIENTO ETICO

- NORMAS SOBRE LA EJECUCION DEL TRABAJO

4. PLANEACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA

- INVESTIGACION PREVIA
- FORMULACION DE LOS PROGRAMAS DE REVISION
- PLANEACION ANUAL DE INTERVENCIONES

5. EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- SUFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL
- EFECTIVIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS S.DE C.

- EXAMEN DE LOS OBJETIVOS DEL CONTROL
 - PREVENCIÓN DE ERRORES E IRREGULARIDADES
 - RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
6. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORIA
 - RESPONSABILIDAD DE QUIEN DIRIGE LA FUNCIÓN
 - SUPERVISIÓN DEL PERSONAL SUBALTERNO
 - CAMPOS DE SUPERVISIÓN
 7. OBTENCIÓN DE EVIDENCIA
 - OBJETO DE LA EVIDENCIA EN AUDITORIA
 - CALIDAD DE LA EVIDENCIA
 - CRITERIOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA EVIDENCIA
 8. TRATAMIENTO DE IRREGULARIDADES
 - DETECCIÓN DE IRREGULARIDADES
 - INVESTIGACIÓN DE IRREGULARIDADES
 - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
- NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA Y SU SEGUIMIENTO
9. EL INFORME DE LA AUDITORIA
 - CARACTERÍSTICAS GENERALES
 - CONTENIDO
 - OBSERVACIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
 - DISCUSIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS
 - REPORTES ESPECÍFICOS
 - RESPONSABILIDAD SOBRE LA INFORMACIÓN VERTIDA
 10. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES
 - OBJETO DEL SEGUIMIENTO
 - PROMOCIÓN DE LA TOMA DE ACCIONES.

CAPITULO
TERCERO

METODOLOGIA

IDENTIFICACION CON LA EMPRESA O DEPENDENCIA

El auditor, previamente al inicio de su trabajo o revisión, buscará identificarse con la empresa "iniciativa privada" o con la dependencia "sector público", conocerla, independientemente del área o funciones a auditar. Se debe tener presente que la empresa o dependencia representa para él un conjunto, una integración de funciones u operaciones interrelacionadas dentro de un marco administrativo de actuación y con un objetivo común.

Al identificarse con la empresa, se allegará de un conocimiento general, indispensable para detectar el origen y destino, así como la razón de ser del área o función sujeta a auditoría; de igual manera se hará de elementos que le permitirán conocer la repercusión de esta actividad dentro del contexto integral de la misma empresa o dependencia.

Para efectos de llevar a cabo esta interrelación, se presentarán unos cuestionarios que podrán auxiliar al auditor en el seguimiento de una adecuada secuencia de acción en esta investigación inicial.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE UNA EMPRESA (INICIATIVA PRIVADA)

DATOS GENERALES

- 1.- Razón o denominación social.
- 2.- Giro u objetivo.
- 3.- Domicilio y teléfonos de oficinas y planta.
- 4.- Domicilio y teléfonos de sucursales, filiales, etc.
- 5.- Grupo financiero-económico al que pertenece.
- 6.- Fecha de constitución.
- 7.- Fecha de terminación de su ejercicio social.
- 8.- Problemas especiales durante los últimos cinco años, como: huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, etc.
- 9.- Investigar sobre auditorías anteriores, así como cartas

- de recomendación de los auditores externos.
- 10.- Obtener un ejemplar de los diferentes manuales de organización o administrativos en uso de la empresa.
 - 11.- Llevar a cabo un recorrido de las instalaciones de la empresa.

DATOS COMERCIALES

- 1.- Principales competidores y grado de penetración en el mercado.
- 2.- Enumerar los productos que vende, así como sus características, precio de venta, condiciones, utilidad bruta, etc.
- 3.- Estratificar sus productos por su importancia en ventas.
- 4.- Clientes principales.
- 5.- Localización geográfica de los mercados, así como su zona de influencia.
- 6.- Productos de exportación, así como los susceptibles de exportación.
- 7.- Principales materias primas.
- 8.- Productos que importa.
- 9.- Principales proveedores y grado de dependencia de ellos.

ORGANIZACION

- 1.- Obtener un organograma general de la empresa.
- 2.- Obtener una descripción de los puestos contenidos. A falta de estos, realizar la investigación.
- 3.- Describir los sistemas contables y de costos.
- 4.- Obtener una copia del catálogo de cuentas y de la guía contabilizadora e instructivo de contabilización.

DATOS DE VOLUMENES

- 1.- Número de funcionarios.
- 2.- Número de empleados.
- 3.- Número de trabajadores.
- 4.- Número de vendedores.
- 5.- Cobradores.
- 6.- Clientes
- 7.- Documentos por pagar.
- 8.- Documentos por cobrar.

- 9.- Número de acreedores diversos.
- 10.- Señalar los movimientos mensuales de: cheques, pólizas, diario, pólizas de ingreso, facturas, remisiones, estados de cuenta a clientes, vales de entrada al almacén, vales de salida del mismo, notas de crédito, de cargo, pedidos a clientes, pedidos a proveedores, otros.

DATOS FINANCIEROS

- 1.- Utilidad neta.
- 2.- Ventas totales.
- 3.- Inventarios.
- 4.- Activos fijos.
- 5.- Saldo de clientes.
- 6.- Saldo de proveedores.
- 7.- Razón de solvencia.
- 8.- Razón de capital de trabajo.
- 9.- Rotación de inventarios.
- 10.- Razón de liquidez.
- 11.- Rotación de cuentas por cobrar.
- 12.- Plazo medio de cobro.

DATOS CONTABLES

- 1.- Obtener una copia del último estado financiero, así como del último dictaminado por el auditor externo.
- 2.- Detallar libros contables, así como registros principales y auxiliares.
- 3.- Impuestos que gravan a la empresa.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE LA DEPENDENCIA (SECTOR PUBLICO)

DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la dependencia.
- 2.- Domicilio y teléfonos de oficina.
- 3.- Ley o decreto que la creó.
- 4.- Modificaciones de la ley o decreto.

- 5.- Acuerdos de Gobierno.
- 6.- Objeto(s).
- 7.- Clasificación presupuestal.
- 8.- Período de la última auditoría practicada y tipo.
- 9.- Nombre de personas que hayan ocupado el nivel jerárquico de mayor importancia (mínimo tres niveles, durante los últimos tres años).
- 10.- Problemas especiales que haya tenido la dependencia durante los últimos tres años (fraudes, huelgas, amparos, convenios, etc.).
- 11.- Obtener manuales de organización o administración en uso.
- 12.- Recorrer las oficinas.

ORGANIZACION

- 1.- Obtener un organograma general de la dependencia.
- 2.- Obtener una descripción de puestos, a falta de estos, investigar las actividades principales de cada uno.
- 3.- Describir los sistemas de operación objeto de la dependencia.
- 4.- Describir el sistema contable y/o registro de operaciones.
- 5.- Obtener una copia del catálogo de cuentas y de la guía contabilizadora.
- 6.- Obtener una copia de la guía del registro de operaciones.

DATOS DE VOLUMENES

- 1.- Número de funcionarios.
- 2.- Número de empleados.
- 3.- Número de notificadores.
- 4.- Número de cajeros.
- 5.- Número de causantes.
- 6.- Señalar los movimientos mensuales de: pólizas de diario, pólizas de ingresos, pólizas de egresos, formas valoradas, notificaciones, otros.

DATOS FINANCIEROS

- 1.- Ingreso bruto.
- 2.- Convenios, incentivos, etc.
- 3.- Ingreso neto.
- 4.- Comisiones pagadas a terceros, etc.

PLANEACION GENERAL

El objetivo de la planeación general es allegarse de los elementos que permitan establecer el marco de referencia en que se desenvuelve la entidad, lo cual permitirá la comprensión y conocimiento general de ella, así como de la identificación de aspectos de importancia potencial.

El método que enseguida se describe deberá adecuarse a las características concretas de cada caso.

MEMORANDUM DE PLANEACION INICIAL.- En este documento se deberán incluir aspectos que se obtendrán con base en la recopilación de información, visitas, entrevistas e identificación de la magnitud y volumen de las operaciones de la entidad o dependencia.

A) INVESTIGACION PRELIMINAR.- Se desarrolla integrando y estudiando la información existente de las estructuras fundamentales, por medio de la observación directa de:

- Legislación general aplicable.
- Decreto y/o acuerdo de creación.
- Manual de operación.
- Presupuesto por programa.
- Plantilla de personal y estructura organizacional.
- Estados financieros.
- Sistemas, procedimientos y políticas.
- Estrategias.
- Informes anteriores.

B) IDENTIFICACION DE ASUNTOS DE IMPORTANCIA.- Se estudian las condiciones ambientales de la entidad, tanto externas (sociales, tecnológicas, económicas, de mercado, políticas, legales), como internas (orgánicas, financieras, contractuales), a fin de que se identifiquen los aspectos que pueden resultar críticos para el logro de los objetivos.

- C) ENTREVISTAS CON LOS DIRECTIVOS DE ENTIDAD.- Una vez que se conoce el panorama general de la entidad, es conveniente se tengan las entrevistas con los principales responsables de la administración, ya que éstas darán la pauta para validar el criterio que el auditor integral se haya formado hasta esta etapa.

Cabe señalar que las entrevistas no son limitativas a esta fase de la revisión, sino que deben efectuarse en el momento en que el auditor lo considere conveniente.

- D) AMBIENTE DEL CONTROL INTERNO GENERAL.- Es indispensable para conocer las principales fortalezas y debilidades de los sistemas de la entidad.

- E) IDENTIFICACION Y EVALUACION DE FUERZAS Y DEBILIDADES.- Es necesario que el auditor evalúe los aspectos favorables o adversos con que cuenta la entidad, para el logro de sus objetivos; ya que con ello se podrá orientar la revisión hacia los puntos débiles.

- F) PREPARACION DEL PLAN DE TRABAJO.- Se presentará con fechas de inicio el programa de actividades y otros aspectos.

- G) ESTIMAR POR RUBRO LA REVISION EN HORAS.- Se estimarán las horas a invertir en su participación, haciendo un análisis de los diferentes niveles del personal profesional que intervendrá: socio, gerente, supervisor, encargado, ayudantes, etc.

- H) PREPARACION DEL DIAGNOSTICO PRELIMINAR.- El informe de diagnóstico preliminar constituye ya una investigación más profunda, que toma como base de arranque, lo determinado en el memorándum de Planeación Inicial y deberá contener los siguientes puntos:

- Los principales aspectos sociales, económicos, tecnológicos, de mercado, políticos y legales.

- Los puntos débiles y fuertes de la organización, (objetivos, planes, programas, procedimientos, controles, etc.).
- Diagnóstico del ambiente de control interno en general.
- Prioridades de la Auditoría.

Los pasos anteriores servirán para hacer una planeación específica, la cual es importante que sea comentada, y en su caso, concertada con el titular de la entidad.

PLANEACION ESPECIFICA

Con el propósito de definir las líneas de acción a seguir, se dará orden a la información estudiada, se elabora un informe que pretende especificar qué área o áreas de la entidad se van a revisar en forma integral, de la siguiente manera:

- A) Área o áreas específicas a revisar (previamente consultadas con el titular).
- B) Objetivos detallados de la auditoría.
- C) Alcances generales y particulares, así como limitaciones.
- D) Resultados esperados.
- E) Programa General de Trabajo, incluyendo:
 - Metodología detallada que contendrá: planeación, parámetros e indicadores preliminares de economía, eficiencia y eficacia; técnicas, métodos, procedimientos y estrategias; etapas de ejecución; supervisión.
 - Programa detallado que incluirá: actividades por etapa, responsables, fechas de ejecución y tiempos.
 - Programa de entregas de reportes parciales de avance - del programa, del informe final preliminar y del informe final, con su resumen ejecutivo.

- F) Conclusiones determinadas en esta etapa, clasificadas - por orden de importancia, así mismo, se señalará la relación de problemáticas encontradas.
- G) Determinación de recursos necesarios (número de personal, especialidad y experiencia requerida para cada fase o etapa del trabajo).
- H) Informes parciales de avance del programa.- Se incluirán los hallazgos, seguimiento de recomendaciones, conforme se desarrollen los trabajos, y se presentarán en las fechas previstas, incluyendo, al menos:
 - Comparación entre avances reales con los previstos, incluyendo comentarios sobre las causas de las desviaciones.
 - Opiniones acerca de la problemática encontrada en la metodología detallada prevista, u otros asuntos.
 - Copias de minutas o de reuniones llevadas a cabo con las autoridades de la entidad.

El informe en cuestión, no deberá ser mayor de dos cuartillas.

OBTENCION DE LA INFORMACION

Los instrumentos para obtener la información, pueden ser:

Questionarios
 Entrevistas
 Listas de verificación
 Observación directa

Una vez que se ha obtenido la información, se elimina aquella que se considera no confiable u obsoleta, y se aplican entrevistas para sondeos rápidos y para comprobar la hipótesis.

Al finalizar el análisis de la información, se evalúan diversos factores, tales como:

- a) Medio ambiente
- b) Fines y políticas
- c) Estructura orgánica
- d) Cumplimiento de procedimientos
- e) Eficiencia de personal
- f) Adecuación de recursos materiales
- f) Grado de coordinación de las funciones del organismo.

CUESTIONARIO. - Se define como un instrumento para obtener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita, toda la información obtenida por medio de un cuestionario deber ser complementada y verificada a través de la observación de los hechos o registros.

Las **REGLAS** para la formulación de un cuestionario, son las siguientes:

UNIDAD

Se formulará un cuestionario diferente para cada asunto del área a investigar, para ser aplicado a las personas directamente afectadas, que son quienes podrán orientar mejor acerca de sus operaciones.

SECUENCIA

Se ordenarán las preguntas con una secuencia adecuada. De tal manera que una conduzca naturalmente a la otra.

CLARIDAD

Deberán ser comprensibles para el interrogado y adecuados a la capacidad, según su nivel. Deberán poseer objetividad. Las preguntas no deben abarcar varias interrogantes, ni ser negativas, pues ello produce confusión.

ENTREVISTAS. - El costo y el tiempo disponible serán los factores que determinen la forma de aplicación, que puede ser en forma colectiva o individual. De manera colectiva se aplican simultáneamente a un grupo de personas y de manera individual, se aplica a cada interrogado por separado.

Aplicar simultáneamente los cuestionarios tiene una ventaja: la rapidez y la economía; y de manera individual, la ventaja es que se puede complementar con la entrevista bien conducida y el interrogado dá mayor importancia a la auditoría.

La aplicación de los cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas:

- a) Entrevistas preliminares.
 - b) Entrevistas para sondeos rápidos.
 - c) Entrevistas de posición.
 - d) Entrevistas para comprobación de hipótesis.
- a) Entrevistas preliminares.- Entrevistas con algunas personas directamente relacionadas con la empresa: trabajadores, clientes, consumidores, etc. Posiblemente, de estas entrevistas surjan ideas acerca de los problemas fundamentales.
- b) Entrevistas para sondeos rápidos.- Se aplican cuando se desea captar una situación específica en poco tiempo, o bien, porque el cuestionario fuese incompleto.
- c) Entrevistas de comprobación de hipótesis.- Se formulan preguntas concretas a especialistas y técnicos que hayan estudiado problemas similares a los que deseamos comprobar.

Las REGLAS de la entrevista son:

- I. Iniciando con explicaciones al interrogado, acerca del fin que se persigue y los beneficios que se desean obtener.
- II. Creando un ambiente de confianza entre el interrogado y el auditor.
- III. Permitiendo expresar las ideas del interrogado sin ninguna presión.
- IV. Formulando preguntas concretas e individuales.
- V. Anotando todas las respuestas obtenidas.

- VI. Eliminando las interrupciones.
- VII. Evitando contradecir al interrogado.
- VIII. Observando los detalles secundarios, como la actitud - del entrevistado.

EVALUACION: Es el estudio reflexivo y analítico de la información obtenida. Contestaremos al - ¿qué?, ¿cómo?, ¿con qué?, si lo que se está haciendo es lo indicado o no, si - hay otras alternativas o no las hay.

Tenemos que en la Auditoría Administrativa, la forma en que se evalúa es totalmente diferente a la Auditoría Contable, - ya que ésta última utiliza elementos cuantitativos y evalúa cualitativamente, en comparación con la Administrativa, que toma como elementos aquellos que son cualitativos y evalúa - cuantitativamente.

EVALUACION: Acción de evaluar. Valorar. Estimar el valor de una cosa o material.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.
Selecciones del Reader's Digest.

EVALUACION: Valoración, tasa, apreciación, cálculo, estimación, justiprecio, aprecio, valor, tanteo, ajuste.

Gran Diccionario de Sinónimos.
Bruguera.
Libros de Consulta.

MÉTODOS DE EVALUACION

Terminada la investigación, se procederá a formular conclusiones, atendiendo al siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos.
- Clasificación de los datos.
- Evaluación de resultados.
- Determinación de la solución.

1.- Concentración de los datos obtenidos:

Se recopilan los datos contenidos en las informaciones escritas o verbales, así como los papeles de trabajo, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

2.- Clasificación de los datos obtenidos:

Tiene por objeto facilitar la clasificación, de tal forma que sirva de guía para la formulación de conclusiones.

3.- Evaluación de resultados:

Los datos contenidos, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de la situación y problemas investigados.

4.- Determinación de la solución:

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de evaluar los resultados de las investigaciones. La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para determinar la solución correcta.

A continuación se presentan 5 métodos propuestos por diferentes autores:

Lic. Fernández Arena,
Lic. Rubio Ragazzoni,
Lic. Hernández Fuentes,
Lic. Alvarez Anguiano y W.P. Leonard,

sobre el "Análisis Factorial", por el Banco de México, para la aplicación de una auditoría administrativa, atendiendo lo que respecta a la fase de evaluación.

La metodología puede ser similar, aunque algunos autores hacen más énfasis en algunos puntos que en otros. Lo importante es que contengan los siguientes pasos:

- * Planeación
- * Investigación
- * Evaluación y
- * Presentación.

" ANALISIS FACTORIAL "

1.- Planeación de la investigación.

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen de trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa que se sujetará a la investigación.

2.- Análisis del tema sujeto a investigación.

Determinación de los factores pertinentes al tema y a su operación. Factores que se consideran: (1)

Elementos del Factor Medio Ambiente

- . Físico
- . Político
- . Económico
- . Social

Elementos del Factor Dirección y Política

- . Política de la empresa
- . Organización para las operaciones
- . Organización para la supervisión

Elementos para Factor Productos y Procesos

- . Productos
- . Procesos
- . Investigación

Elementos del Factor Financiamiento

- . Política de Financiamiento
- . Fuentes de Financiamiento
- . Requisitos
- . Plazos-Costos de los fondos

Elementos del Factor Medios de Producción

- . Política de Inversión y reposición
- . Servicios externos
- . Inversiones para las operaciones

(1) DU KLEIN, Alfred.- Gravinsky.- Análisis Factorial.- Banco de México.- 6a. Edición.- Págs. 33, 36, 37.- México, D. F.- 1976.

Elementos del Factor Fuerza de Trabajo

- . Política de empleo de personal
- . Organización
- . Personal ocupado y salarios que percibe
- . Relaciones industriales

Elementos del Factor Suministros

- . Política de compras
- . Clase, volumen y origen
- . Métodos de compras y existencias
- . Investigación acerca de los abastecimientos

Elementos del Factor Actividad Productiva

- . Método de fabricación
- . Mercados
- . Ventas y distribución

Elementos del Factor Contabilidad y Estadística

- . Organización contable
- . Informes
- . Auditoría

- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Asegurarse de que esté completa.

3.- Examen de cada uno de los factores.

- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores?
- ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- ¿Qué evolución ocurre en el campo relacionado?

- ¿Cuáles elementos del factor están estimulando en la o--
peración?
- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia li-
mitadora?
- ¿Qué objetivos deberán lograrse en el campo de cada fac-
tor?
- ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

4.- Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de operación?
- ¿Cuál es la ejecución total real?
- ¿Cuáles son los factores indicadores?
- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- Examinar el total de los hallazgos encontrados, en cooperación con otros especialistas.
- Al hablar de este método, es muy importante hacer referencia a los problemas que representa el uso de media -
ciones de efectividad.

Todro progreso o mejoría puede ser determinado, y su alcance puede apreciarse, únicamente, mediante la comparación antes y después del cambio. Por otra parte, la ejecución de una función puede valuarse comparándola con algún nivel normativo. - Donde no sea posible disponer de magnitudes matemáticas, se - hará necesaria la estimación por medio de escalas de apreciación, o tablas de evaluación.

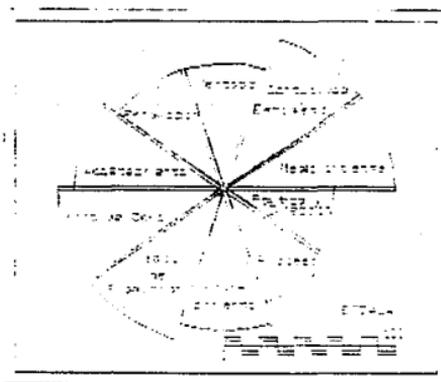
Para aspectos individuales de factores o elementos, tal vez - puedan los investigadores aplicar un método de estimación como el que se muestra en el modelo siguiente. Debe notarse, - por supuesto, que si bien este método constituye un instrumen-
to de sistematización aceptable, no es, sin embargo, un proce-
dimiento científico.

Las cuestiones no resueltas, son:

- Los componentes que deben tomarse en cuenta.
- La determinación del peso de ponderación de cada componente.
- El adiestramiento de los investigadores en la estimación, de tal forma que diferentes investigadores lleguen al mismo resultado.

El resultado total de una investigación puede presentarse gráficamente, mediante una imagen de la ejecución de las operaciones, o en otra forma adecuada para revelar hallazgos sobre los cuales se ha de establecer discusión. No se intenta, por supuesto, que la presentación de los mismos, sin un examen y discusión minuciosos con los dirigentes de la empresa, conduzca a decisiones o a la formulación de juicios que serían incompletos.

IMAGEN DE LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES



MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

ELEMENTOS	CLASIFICACION TENTATIVA DE LOS FACTORES	CONTRIBUCION DEL FACTOR TOTAL %	EFECTIVIDAD %	$b \times c$ / 100	AREAS DE ESCA LA ACTUACION
	A	B	C	D	
Política de Inversión y reemplazo	4	10	50	5	X
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversiones para las operaciones	1	100	60	69.5	XX

Procedimiento de tasación:

- 1) Clasifique en la columna (A) los elementos o componentes por orden de importancia.
- 2) Tase, considerando la columna (A) en la columna (B), la contribución del elemento o componente al total (en %).
- 3) Tase en la columna (C) la efectividad de la acción de los elementos o componentes en %.
- 4) Combine en la columna (D) los resultados de (B) y (C).

5.- Presentación del informe.

- Preparar documentos para su discusión y diagramas para su presentación.

- Señalar claramente los hallazgos y diagnósticos que es tán sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- Exponer el detalle de los hallazgos.

"LIC. J. A. FERNÁNDEZ ARENA"

I PLANEACION

DETERMINACION DEL AREA A ESTUDIAR

- Areas a revisar.
- Aspectos a estudiar.

Objetivos	Servicio Social Económico
Recursos	Humanos Materiales Técnicos
Proceso Administrativo	Planear Implementar Controlar

2 EVALUACION

- Proceso para Evaluar
- Análisis científico e Interpretación.

ESCALA DE APRECIACION

Fernández Arena propone la siguiente escala de apreciación:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy mal	0	0 a 19 %

En algunos casos suele ser más fácil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio, para otras circunstancias será más claro medir con el porcentaje de cumplimiento o de densidad en ese aspecto particular.

Para los niveles jerárquicos de dirección, cada uno de los puntos se multiplicará por diez, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50.

Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor vital de la empresa y de que, su buen desarrollo depende en gran parte del éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos calificarán de 0 a 50 puntos.

La evaluación total de una empresa quedaría:

Cientes		50	ptos.	
Colaboradores		50	ptos.	
Autoridades				
gubernamentales		50	ptos.	
Proveedores		50	ptos.	
Instituciones de				
crédito		50	ptos.	
Accionistas		50	ptos.	
SUBTOTAL DE OBJETIVOS				300 pts.
Dirección	20 preguntas			1000 pts.
Recursos Humanos	10 preguntas	50	ptos.	
Recursos Materiales	5 preguntas	50	ptos.	
SUBTOTAL POR 9 DEPTOS.				675 pts.
Control de políticas	10 preguntas	50	ptos.	
Producción	35 preguntas	175	ptos.	
Comercialización	35 preguntas	175	ptos.	
Relaciones Humanas	70 preguntas	350	ptos.	
Finanzas	35 preguntas	175	ptos.	
Relaciones Públicas	10 preguntas	50	ptos.	
Contabilidad	10 preguntas	50	ptos.	
Auditoría Interna	10 preguntas	50	ptos.	
Servicios Generales	10 preguntas	50	ptos.	
SUBTOTAL DE RECURSOS TECNICOS				1125 pts.
Planeación	25 preguntas	125	ptos.	
Implementación	25 preguntas	125	ptos.	
Control	10 preguntas	50	ptos.	
SUBTOTAL DE PROCESO ADMINISTRATIVO				2700 pts.
POR 9 DEPARTAMENTOS				
T O T A L				5800 pts.

Por supuesto, el tipo de estructura formal es distinta para cada empresa, y su departamentalización puede ser de: 5, - 10, 6 más divisiones.

Volviendo a la suposición de la empresa valuada en 588 puntos, este resultado es el óptimo y representa lo ideal; por lo que podemos usar la escala de adjetivización planteada, en la calificación a las preguntas de los cuestionarios usa dos en la auditoría administrativa.

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
5220 a 5800	90 a 100 %	Admón. Excelente
4640 a 5219	80 a 89 %	Admón. Muy Buena
3480 a 4639	60 a 79 %	Admón. Buena
2320 a 3479	40 a 59 %	Admón. Regular
1160 a 2319	20 a 39 %	Admón. Mala
0 a 1159	0 a 19 %	Admón. Muy Mala

3 PRESENTACION

- Discusión oral de aspectos relevantes.
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- Informe final a la Dirección.

4 SUPERVISION

- Ayuda de diseño de formas
- Completar asuntos sin terminar
- Examen del informe con la dirección
- Supervisión periódica de lo implantado.

1 PLANEACION

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
 - . Elaboración del programa de diagnóstico.
 - . Aprobación del programa.
 - . Desarrollo del diagnóstico.
- Definición del objetivo.
- Alcance específico de la auditoría.
- Determinación del personal necesario.
- Programación del tiempo estimado.
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- Aprobación del programa de auditoría.

2 EXAMEN

- Entrevista con los responsables.
- Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
- Captación de documentación necesaria (organogramas, manuales, instructivos, formatos, etc.).
- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias.

3 EVALUACION

A continuación se presenta una guía que tiene por objeto contar con los lineamientos que orientan y uniforman el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos. La guía de evaluación se fundamenta en:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

I ELEMENTO PLANEACION

Subelemento: Planes de trabajo
Objetivos
Políticas.

II ELEMENTO ORGANIZACION

Subelemento: Estructura orgánica y funcional
Manual de organización.
Recursos Humanos
Recursos Materiales.

III ELEMENTO DIRECCION

Subelemento: Delegación
Comunicación
Supervisión.

IV ELEMENTO CONTROL

Subelemento: Sistemas y procedimientos admvos.
Manual de operación
Medición de resultados.

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseña una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados - por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos por cada grado, los cuales integran, en su conjunto, un 100% de los elementos empleados para evaluar, representados en un 25% e - quitativamente por cada elemento.

Los parámetros de medición para la evaluación final se establecen de la forma siguiente:

Para los elementos: 1, 3 y 4:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
1	0	Carencia
2	De 5 a 15	Deficiente
3	De 16 a 30	Elemental
4	De 31 a 45	Aceptable
5	De 46 a 60	Excelente.

Para el elemento 2:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
1	0	Carencia
2	De 5 a 15	Deficiente
3	De 21 a 40	Elemental
4	De 41 a 60	Adecuado
5	De 61 a 80	Excelente.

Finalmente, con la tabla de puntuaciones que se elabora con las calificaciones que obtiene cada elemento y subelemento, se determina la eficiencia:

Al elaborar la Hoja de Evaluación se seguirá un orden, como sigue:

Objetivo: Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada

Alcance: Las unidades que forman el organismo social.

Responsable: Subdirector de auditoría y Jefe del departamento de auditoría.

Procedimiento: Unidad Auditada.- Especificar la unidad. Departamento.- Detallar el departamento al que corresponde la evaluación.

Fecha.- Indicar día, mes y año.

Elemento.- Anotar el elemento que co -
rresponda.

Subelemento.- Anotar el subelemento -
que corresponda.

Grado.- Anotar la ponderación del sub-
elemento evaluado.

Puntos.- Asignar valor numérico de a -
cuerdo con el resultado obtenido.

Argumentos para calificar.- Describir
la justificación que genera la califi-
cación.

Valuada por.- Personal que participó o
comité de evaluación.

4. PRESENTACION

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al Director General y -
Subdirector de Auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de -
la unidad auditada.

"LIC. JORGE ALVAREZ ANGUIANO"

I. PLANEACION

- Investigación preliminar
- Entrevistas previas
- Definición del área a estudiar
- Determinación de los detalles a estudiar:
Finanzas
- . Obtención de los recursos financieros

- . Aplicación de los recursos financieros
- . Crédito
- . Cobranzas
- . Recepción de pagos

Personal

- . Reclutamiento
- . Selección
- . Contratación
- . Introducción
- . Entrenamiento y desarrollo
- . Análisis de puestos
- . Valuación de puestos
- . Calificación de méritos
- . Prestaciones y servicios
- . Salarios e incentivos
- . Relaciones
- . Ascensos y promociones

Producción

- . Diseño del producto
- . Localización y planificación de la planta
- . Ingeniería de métodos
- . Planteamiento del proceso
- . Determinación de tiempos
- . Control de materiales
- . Adquisición de materiales
- . Almacenaje
- . Control de existencias
- . Elaboración
- . Control de la producción

- . Planificación
- . Programación
- . Lanzamiento
- . Corrección
- . Control de calidad
- . Mantenimiento y conservación
- . Tráfico y transporte

Mercadotecnia

- . Investigación de mercados
- . Canales de distribución
- . Adecuación de productos
- . Simplificación
- . Diversificación
- . Estandarización y grados
- . Marcas y etiquetas
- . Empaque
- . Precios
- . Publicidad
- . Campaña de ventas
- . Planeación de ventas
- . Control de ventas

2 EXAMEN

- Obtención de la información
- Ordenar y depurar la información
- Analizar la información evaluando
- Investigar las causas de las deficiencias
- Buscar soluciones
- Discusión de posibles mejoras

3 EVALUACION

- Ponderación de funciones

Es uno de los pasos más importantes en la evaluación, esto es, la asignación que se hace a cada una de ellas, da un valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función, sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparadas con ellas.

El peso o importancia que se asigne a cada función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente de otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de unidades que forman ese total.

A continuación se presenta un ejemplo de ponderación de funciones propuestas por este autor, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente, los puntos utilizados, son números arbitrarios, que de ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

FINANZAS	25 %
PERSONAL	15 %
PRODUCCION	20 %
VENTAS	40 %

- Determinación de los Factores a evaluar.

Los factores a evaluar que propone el Lic. Alvarez Anguiano, considera, pueden servir a todas las empresas y son los siguientes:

- 1o. Adecuación de objetivos y políticas
- 2o. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- 3o. Adecuación de la estructura orgánica
- 4o. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica
- 5o. Adecuación de estándares de operación
- 6o. Grado de cumplimiento con los estándares de operación
- 7o. Eficiencia del personal
- 8o. Adecuación de los recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriormente mencionados se puede establecer una revisión basada en los niveles jerárquicos, con el objeto de evaluar, no solamente las funciones, sino también la eficiencia a diferentes niveles de cada función.

- Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar

Se entiende por punto cada unidad sin valor absoluto, arbitrariamente elegida, que sirve para medir, con mayor precisión, la importancia relativa de los factores a evaluar.

El número de puntos que se asignen a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra, ya que éstas influyen en diferente forma.

Utilizando el mismo ejemplo planteado, se determinarán, también en forma arbitraria, los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas:

- 1o. Finanzas: 25% de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa. Le corresponden 250 puntos (25 x 10).
- 2o. Personal: 15% de importancia relativa, 150 puntos (15 x 10).
- 3o. Producción: 20%, 200 puntos (20 x 10).
- 4o. Ventas: 40%, 400 puntos (40 x 10).

- Determinación de grados

Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a los aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo a las investigaciones realizadas y al criterio utilizado en la determinación de grados.

Llamaremos grados a cada uno de los números convencionales - representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que, los grados superiores corresponden a una eficiencia o - excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría, el autor propone la siguiente escala:

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90 a 100 %
MUY BIEN	4	80 a 90 %
BIEN	3	60 a 80 %
REGULAR	2	40 a 60 %
MAL	1	20 a 40 %
MUY MAL	0	0 a 20 %

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

La calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que queda comprendido, según el grado de eficiencia determinada, en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al cual se aproxime:

FINANZAS

EXCELENTE	250 x 5	1250
MUY BIEN	250 x 4	1000
BIEN	250 x 3	750
REGULAR	250 x 2	500
MAL	250 x 1	250
MUY MAL	250 x 0	0

PRODUCCION

EXCELENTE	250 x 5	1000
MUY BIEN	250 x 4	800
BIEN	200 x 3	600
REGULAR	200 x 2	400
MAL	200 x 1	200
MUY MAL	200 x 0	0

PERSONAL

EXCELENTE	150 x 5	750
MUY BIEN	150 x 4	600
BIEN	150 x 3	450
REGULAR	150 x 2	300
MAL	150 x 1	150
MUY MAL	150 x 0	0

Como se observa, 5000 puntos es el máximo de puntos que puede obtener la empresa, los cuales quedan distribuidos de la siguiente manera:

Finanzas	1250
Personal	1000
Producción	750
Ventas	2000
	<hr/>
	5000

Por lo que se puede afirmar que a las siguientes puntuaciones corresponden las siguientes calificaciones, expresadas como un tanto por ciento de eficiencia.

Puntos de "Excelente"	90 a 100 %
Puntos de "Muy Bien"	80 a 90 %
Puntos de "Bueno"	60 a 80 %
Puntos de "Regular"	40 a 60 %
Puntos de "Malo"	20 a 40 %
Puntos de "Muy Malo"	0 a 20 %

4. Informe de la Auditoría.

- Alcance de la Auditoría
- Apreciación Crítica de los aspectos fundamentales
- Evaluación de la empresa
- Recomendaciones para el mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes
- Anexos.

5. Discusión de los problemas con los supervisores.

Al concluir la auditoría y antes de iniciar el informe, es necesario que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada uno de los departamentos evaluados, con el fin de hacerles un resumen de los aspectos más importantes y de las condiciones negativas encontradas en sus departamentos,

el cual se les hará conocer en forma comedida y diplomática.

Estas entrevistas, además de servir para confirmar plenamente las conclusiones, indicarán las posibles acciones que deberán seguirse para corregir situaciones desfavorables.

6. Control de las recomendaciones.

La meta del informe de Auditoría es lograr que las sugerencias propuestas en él, se sigan y se complementen.

"W. P. LEONARD"

ESQUEMA GENERAL

1) Areas de estudio

Funciones específicas

Departamentos

Divisiones

La empresa

2) Detalles a estudiar

Planes y objetivos

Estructura de la empresa

Políticas, sistemas y procedimientos

Métodos de control

Recursos humanos y físicos

Estándares

Medición de resultados

Evaluación

3) Proceso

Influencia económica
Estructura adecuada
Certeza y adecuación de los controles
Métodos de protección
Causas de variación
Utilización de hombres y equipo
Métodos adecuados para trabajar

4) Análisis e Interpretación

Estudio de los elementos
Diagnosia detallada
Determinar propósitos y sus relaciones
Deficiencias
Balance analítico
Prueba de eficiencia
Búsqueda de problemas
Soluciones
Alternativas
Métodos simplificados (2)

5) Presentación

Fijación de temas finales
Informe preliminar
Informe Final con recomendaciones y conclusiones

(2) P. LEONARD, William.- Auditoría Administrativa.- Editorial Diana.- Págs. 58-59.- México, D. F.

6) Persecución

Revisión de instalaciones

Establecimiento de formas y procedimientos

Tratamiento de detalles no terminados

Revisión del informe final con la administración.

En muchas de las empresas las deficiencias se descubrirán - por la falta completa de una clara estipulación de objetivos y la carencia de detalles necesarios para el desenvolvimiento de los planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas antes de que el auditor puede valorar la eficiencia de una operación. Es indispensable entender los planes generales y objetivos de la empresa. (3)

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa, como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

En lo que concierne a las políticas sanas, son esenciales para una administración eficaz. Estas delinean las intenciones de la Dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir su curso planeado para alcanzar los objetivos.

Cada decisión y acción debe basarse en su razonamiento adecuado; las políticas son necesarias en la toma de decisiones con respecto a diferentes áreas, como: finanzas, personal, salarios, etc.

La selección de una forma de actuar debe realizarse con el propósito de alcanzar un fin definido.

... Habrá que preguntar:

¿ Opera dentro del marco de la organización?

¿ Indica la rutina realizaciones en una secuela lógica?

¿ Se han establecido todas las funciones necesarias?

¿ Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad?

- ¿ Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental?
- ¿ Proveen métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzos?

Debido al trabajo detallado, el auditor será un experto en apreciar algunas operaciones particularmente en cuanto a control. Como resultado, estará en posibilidad de ofrecer sugerencias constructivas e intereses en muchas actividades de la empresa.

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

- Horario de trabajo
- Retrasos
- Faltas
- Vacaciones
- Sueldos y salarios
- Tiempo extra
- Vacaciones pagadas
- Seguro de grupo
- Deducciones por obligaciones tributarias
- Plan de retiro
- Calificación de méritos
- Promociones y reclasificaciones
- Etc.

Recolección de datos

La obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas y secuelas relacionadas con el sujeto investigado.

(3) W. P., Leonard.- Auditoría Administrativa.-Ed. Diana.- Págs. 63, 64, 65 y 66.- México, D. F.

La recolección de datos en la auditoría administrativa deman
da el uso de técnicas que permitan la revisión adecuada. En
tre otras técnicas, se listan las siguientes:

Organogramas

- De tipo estructural
- Funcional
- Departamental
- Lineal

Diagramas de proceso

- Productos
- Hombres
- Flujos
- Operaciones
- Formas

Diagramas de tiempos, hombres y máquinas

Diagramas de siposición de:

- Máquinas
- Equipo
- Edificio
- Piso
- Lugar de trabajo

Diagramas comparativos, utilizando:

- Gráfica de Gantt
- Interrelaciones
- Línea y asesoramiento

Díagramas de combinación

- Descripción de actividades y formas utilizadas

Diagramas gráficas de:

Programa de trabajo

Lineales

Barras

Mapas

Especiales

Diagrama de manejo de formas

Carga de máquinas

Precios y cuotas

Utilidades

Punto de equilibrio (4)

Estudios de tiempo

Trabajadores

Productos

Equipo

Hojas de instrucciones, operaciones y rutas

Lista de verificación y de realización de trabajo

Muestreo y medición de tiempo

Análisis, interpretación y síntesis.

De acuerdo con el esquema general, los pasos a realizar son:

- Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida del paciente y su medio ambiente.

(4) IBID Págs.:
155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165,
166, 167, 121, 122 y 123.

- Diagnosticar detalladamente la enfermedad.
- Determinar propósitos y sus interdependencias.
- Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad, considerando su relación al todo.
- Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores, considerando su importancia.
- Buscar problemas; el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.
- Encontrar soluciones a los problemas definidos.
- Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema. (5)

Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

- Eliminar trabajos innecesarios
- Mejorar sistemas
- Reducir gastos
- Determinar decisiones apropiadas
- Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.

Presentación del Informe y su Discusión

El informe puede seguir el siguiente formato:

- 1) Propósito y alcance
- 2) Aspectos fundamentales
- 3) Problemas discutidos con la supervisión
- 4) Prácticas comunes

(5) IBID, Pág. 135

- 5) Discusión y comentarios
- 6) Recomendaciones
- 7) Anexos (6)

Para determinar la confiabilidad del boceto del informe, habrá de contestar el siguiente cuestionario:

- ¿ Se ha considerado los puntos importantes?
- ¿ Tiene brevedad y originalidad?
- ¿ Es claro y no se presta a malos entendidos?
- ¿ Se detallan en los anexos los datos sintéticos?
- ¿ Incluye problemas discutidos con la supervisión?
- ¿ Se detallan las prácticas actuales en forma correcta, concisos y claramente?
- ¿ Se incluye toda la información que el lector debe conocer?
- ¿ Son practicables las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa?
- ¿ Es interesante, útil y adecuado el material?

La presentación y discusión de los resultados adecuados por el auditor, son partes importantes del servicio de la auditoría.

El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. Una vez discutido el boceto del informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide:

- Acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.
- La idea principal de la persecución es complementar - cualquier asunto planteado en la recomendación y que todavía no ha sido acatado.

- Debe recordarse que un buen programa de auditoría administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos. Su ideal es ayudar a la administración para lograr el óptimo logro de sus objetivos.

TECNICAS DE EVALUACION

EVALUACION DE LA ORGANIZACION

Existen diferentes formas de presentación del organograma de una entidad, siendo las básicas:

- Piramidal
- Por círculos (concéntricos)
- Escalonada (en la cual, el escalafón representa una jerarquía)

Dentro de estos tipos, los organogramas pueden ser:

- . Estructurales: muestran la estructura organizacional, dando énfasis a los niveles, puestos, jerarquías y dependencias (incluyendo asesoría y vigilancia)
- . Funcional o Integral: Incluye en adición a los puestos, una breve descripción de las responsabilidades y funciones de cada uno de los mismos.
- . Departamental Parcial: Se refiere a un departamento o sección de una entidad, pudiendo ser: Estructural o Funcional.

En cualquiera de las alternativas pueden incluirse o no, los nombres de las personas que ocupan cada puesto; el mencionar los nombres la hace más objetiva; sin embargo, requiere de actualización periódica.

El auditor debe estudiar y evaluar la organización de la entidad en forma sistemática y, al través del método que le permita cubrir los objetivos genéricos y específicos de cada revisión particular.

Cada una de las diferentes formas de presentación otorga determinado énfasis a algún asunto en particular, como pudieran ser las jerarquías, responsabilidades, funciones, etc.

Lógicamente, el estudio y evaluación de la organización implica el examen exhaustivo de las responsabilidades y funciones, de todos y cada uno de los puestos ejecutivos, base para la toma de decisiones.

EVALUACION DE FLUJOGRAMAS

Los diagramas de flujo a examinar, deben estar formando parte del manual de operación de donde el auditor debe tomarlos para analizar en detalle las operaciones, las formas administrativo-contables que se utilizan para su control y los sistemas y procedimientos en vigor.

El auditor debe estudiar y evaluar:

- Las deficiencias en los sistemas y procedimientos
- Inobservancias del manual
- Cualquier anomalía o irregularidad
- Ineficiencias en la operación

El resultado del estudio debe culminar en:

- Sugerir nuevos sistemas tendientes a lograr eficiencia de operación
- Armonizar las formas, sistemas, responsabilidades y funciones del personal.

EVALUACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Los recursos humanos de la entidad, es uno de los campos de revisión más importantes y uno de los enfoques a aplicar es a través de los tiempos y movimientos del personal. La anterior puede realizarse por medio de observación (tomadores de tiempo) o por un medio mecánico (cronómetros).

El objetivo de esta técnica es determinar:

- Deficiencias de operación
- Duplicidad de funciones
- Tiempos ociosos, tortuguismo, etc.
- Otros.

El criterio del auditor juega un papel importante en la evaluación de tiempos y movimientos del personal.

INVESTIGACION DE OPERACIONES

Es un planteamiento genérico de los problemas de una entidad, y la forma en que deben seleccionarse los criterios que se consideren adecuados para la solución de los mismos implica las siguientes etapas:

- Planteamiento del problema
- Formulación del modelo
- Propuesta de soluciones
- Prueba del modelo y evaluación de la solución
- Ejecución y control de soluciones.

ANALISIS FACTORIAL

Es una técnica desarrollada por economistas e ingenieros, que estudia los factores que intervienen en la administración, dichos factores son:

- Objetivos y Políticas
- Medio ambiente. Factores externos que influyen en la marcha de los negocios
- Recursos materiales. Terrenos, edificios, maquinaria y equipo
- Proceso y productos. Selección, suministro y flujo de materiales
- Recursos humanos. Personal adecuadamente seleccionado, capacitado y remunerado, para lograr productividad
- Informática. Adecuados sistemas de captación de datos para mantener informada a la administración de la entidad.

EVALUACION DEL SISTEMA DEL EQUILIBRIO Y ANATOMIA DE LA UTILIDAD

Se determina la equidad entre las ventas, sus precios, la mezcla o diversidad de producción y ventas, su volumen y los costos y gastos directos; todo ello para planear una adecuada estructura de utilidad.

Se utiliza el control presupuestario como un recurso de análisis e interpretación de cifras para determinar los efectos en el estado de resultados.

En los términos generales, el auditor debe poner énfasis en el análisis y en el examen de los sistemas y procedimientos, más que en las cifras; lo que quiere decir, que los estados financieros, estadísticas, reportes, etc., deben utilizarse como un medio y no como un fin.

INFORME

En términos generales, el informe de la Auditoría Integral - debe dirigirse al ejecutivo o cuerpo directivo que solicitó la auditoría, o a quien, dentro de la administración de la entidad, sea responsable de los sistemas, procedimientos, de el manual, etc.

Este informe deberá ser comentado con funcionarios y titulares de la entidad o empresa, y una vez hecho esto, deberá en viarse para que se revise por la Dirección General de Auditorías Externas.

Deberá contener, al menos, lo siguiente:

- a) Introducción.
- b) Naturaleza, magnitud, complejidad y rama económica de la entidad o empresa.
- c) Alcances de la Auditoría Integral.
- d) Conclusiones. Esta parte del informe debe establecer su opinión imparcial y calificada sobre las conclusiones de la auditoría, es decir, la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social.
- e) Análisis de la Eficacia, Eficiencia y Economía, de:
 - Recursos Financieros
 - Recursos Físicos
 - Recursos Humanos.
- f) Análisis de objetivos, metas, programas, presupuestos, - controles, sistemas y su interrelación.
- g) Determinación de fuerzas y debilidades.
- h) Anexos.
- i) Recomendaciones. De manera especial deberán establecerse recomendaciones relativas a la implantación y seguimiento de las medidas correctivas y preventivas que se propongan.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL INFORME DE AUDITORIA

El informe producto de cada auditoría, deberá hacer una clara mención de la naturaleza, objeto y alcance del trabajo desarrollado, señalando en su caso, las limitaciones que se hubieran enfrentado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La información que proporcione el reporte de auditoría acerca de los actos, hechos o situaciones observados, debe reunir, principalmente, los siguientes atributos de calidad:

- A) OPORTUNIDAD. De tal manera que la información permita tomar a tiempo acciones requeridas;
- B) INTEGRIDAD. Deben incluirse todos los hechos importantes observados, sin omisión alguna, proporcionando una visión objetiva de las cuestiones advertidas y de las conclusiones y recomendaciones a que conducen;
- C) COMPETENCIA. Asegurarse de que los resultados informados correspondan al objeto de auditoría;
- D) RELEVANCIA. Considerar los asuntos trascendentales para la situación u operaciones de las áreas examinadas, sin abundar en detalles innecesarios;
- E) OBJETIVIDAD. Presentar con imparcialidad, la verdad o la realidad de los actos comprobados, hasta donde dicha verdad o realidad sean razonablemente asequibles y estén respaldados con evidencia probatoria indubitable;
- F) CONVICCION. Hacer que la solidez de la evidencia conduzca a cualquier persona prudente a las mismas conclusiones a que llegó el auditor;
- G) CLARIDAD. Cuidar que la estructura, terminología y redacción empleadas, permitan que la información presentada pueda ser entendida por cualquier persona, aun la no versada en el tema, y
- H) UTILIDAD. Aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración de la dependencia o entidad.

RECURSOS AUXILIARES DE APOYO AL INFORME DE AUDITORIA INTEGRAL

En adición a un informe de auditoría integral presentado por escrito, podría considerarse como obligatorio, apoyarlo con material audiovisual:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Película
- Retroproyector
- Acetatos (filminas o láminas)
- Transparencias
- **Proyectando las situaciones actuales (ineficiencias)
VS los cambios sugeridos por el auditor**

Las ventajas de presentar el informe de auditoría integral - en forma de audiovisual son, que centra la atención, obliga a asimilarlo, origina un cambio de impresiones casi automático, invita a la solución de problemas.

PROSECUCION

El auditor hará el seguimiento de las acciones correctivas - adoptadas como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

- **OBJETO DEL SEGUIMIENTO:** Siendo el propósito fundamental - el coadyuvar a la mejora en general de la administración - de las dependencias y entidades, la verificación de que - las acciones correctivas y de mejora se lleven a la práctica, constituye una de las principales responsabilidades de la función.

- PROMOCION DE LA TOMA DE DECISIONES: Cuando como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría sea necesario tomar medidas correctivas, el auditor se cerciorará de que éstas se han puesto en vigor oportunamente, y que permiten alcanzar los resultados deseados.

El proceso de seguimiento incluye lo siguiente:

1. Definición de la situación.

Es determinar qué grado de atención se ha dado a la implantación de las recomendaciones y constituye un elemento de evaluación.

2. Elaboración del resumen.

Para efectos de lograr un adecuado seguimiento de recomendaciones es necesario preparar una relación de aquellas recomendaciones atendidas, las que están en proceso de atención a las que aún no han sido atendidas. Dicho resumen incluirá el comentario con respecto a las fechas comprometidas y personas responsables en los trabajos pendientes de concluir.

3. Verificación del seguimiento.

Deberá definirse concretamente, si las recomendaciones implantadas o en proceso de implantación, han sido o están siendo debidamente interpretadas y llevadas a la práctica.

4. Informe del seguimiento.

Como resultado del proceso de seguimiento de las recomendaciones en todas sus fases, deberá prepararse un documento que contenga las conclusiones a las que se llegó en la verificación del seguimiento.

Si la gerencia no decide poner en acción alguna sugerencia o recomendación en forma inmediata, no debe ser motivo de desaliento por parte del auditor. Hay que pensar que en todas las empresas se dificulta hacer cambios bruscos, que pueden existir limitantes que deberán ser superadas. El auditor deberá hacer un papel semejante al del vendedor.

C A P I T U L O
C U A R T O

LA AUDITORIA INTEGRAL
Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

LA AUDITORIA INTEGRAL Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

Para hacer un buen trabajo como Auditor Integral se necesitan las aptitudes básicas requeridas por cualquier ejecutivo de amplias responsabilidades. Es necesario una Licenciatura en Administración de Empresas o Contabilidad como formación básica.

Ciertas aptitudes se orientan específicamente a la Auditoría Integral, entre ellas se encuentran:

- Planeación: Conocimientos básicos de cómo hacer planes, con conocimientos del análisis de sistemas.
- Control Financiero: Contabilidad básica, contabilidad de costos, presupuestos, etc.
- Configuraciones: Las técnicas de administrar un sistema, (sistemas de computación).
- Conocimientos y/o dominio de algún (os) idioma (s).
- Ciencias de la conducta y don de mando; Conocimientos de cómo se comportan las personas dentro de las diferentes estructuras organizacionales; aptitudes para comunicarse; forma de evaluar la dinámica de grupos y formación de la aptitud directiva.

Es conveniente indicar que la honradez y la integridad, cualidades altamente deseables, tienen una especial importancia en el administrador, y han de ser claramente ostensibles en su estilo.

Indispensable es, imprimir el tono de las relaciones constructivas entre todo el personal que intervenga en la Auditoría Integral. Siempre es una prueba de la que hay que salir airoso, el enfrentarse a muchas relaciones complejas organizativas e interpersonales en el desarrollo de la misma.

A continuación se muestra el Perfil Personal, el Perfil Profesional, el Decálogo de Formación que debe imperar en su educación y el Código de Ética que rige su actividad profesional, además de mencionar la importancia de la computadora como herramienta dentro de la auditoría.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PERFIL PERSONAL

Es conveniente que el profesional de esta Licenciatura presente las siguientes características para tener posibilidades de éxito en el estudio y ejercicio de la misma.

A. Tener habilidades:

- Técnicas: en el uso de equipos de cómputo, calculadoras y técnicas didácticas.
- Humanas: sociabilidad, liderazgo, coordinar y dirigir grupos, conciliador, negociador, sobreponerse a los fracasos y claridad de expresión oral, escrita y automatizada.
- Investigación: documental y de campo.
- Intelectual: memorización, pensamiento lógico, lectura, análisis y síntesis de abstracción, idioma inglés y habilidad numérica.

B. Tener interés por:

- El estudio, actualizarse en su formación profesional.
- La investigación.
- Estar al día en la realidad económica, política, tecnológica, comercial, social, tanto del país como su interdependencia mundial.
- Poner en práctica docente y/o profesional, todos los conocimientos que haya adquirido.

C. Rasgos de personalidad

- Entusiasta
- Dinámico
- Extrovertido
- Creativo
- Crítico.

PERFIL PROFESIONAL

El Licenciado en Administración de Empresas es líder, en:

- Promoción y Gestión de Empresa.
- Organización.
- Auditoría Integral.

Capacitado en el uso correcto de los recursos y elementos de un organismo social para el logro de su objetivo institucional, a través de un proceso (planeación, organización, dirección y control) con las bases para especializarse en Finanzas, Mercadotecnia, Sistemas y Administración de Personal, así como en los distintos sectores como el Turismo, Hospitalario, Educativo, Financiero, Comercial a nivel Nacional e Internacional.

Entre sus actividades principales el administrador realiza:

- Planeación estratégica y táctica de distintas áreas.
- Realización de proyectos de inversión.
- Contratación y desarrollo de franquicias.
- Creación de empresas.
- Diseño de estructuras y sistemas administrativos.
- Elaboración de manuales.
- Consultorías.
- Análisis e investigación de mercados.
- Estrategias mercadológicas y promocionales.
- Diseños de programas para el desarrollo de nuevos productos.
- Dirigir al personal hacia el logro eficiente de objetivos.
- Desarrollo de Sistemas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Controles de la eficiencia administrativa.
- Realización de Auditorías Integrales.

Su actividad profesional la realiza en el sector privado, y en el sector público, o de manera independiente en las distintas ramas industriales, comerciales o de servicios, aplicando distintas técnicas de carácter administrativo de personal, mercadotecnia, producción, finanzas, contabilidad y sistemas, utilizando la automatización y técnicas grupales.

Además, su actividad está enfocada a la organización en su participación multidimensional y esfuerzos multidireccionales en relación a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, así como en las exigencias competitivas a nivel nacional e internacional.

Pero, sin lugar a dudas, su papel más importante se cumple a través de la docencia, en la transmisión de los conocimientos y la experiencia, en la nobleza de desarrollo en las aulas, donde se forjan las nuevas generaciones.

La actuación de los profesionistas debe corresponder a las necesidades actuales de México, poniendo el máximo esfuerzo para lograr eficiencia y eficacia en sus acciones, por lo cual, dentro de su estructura académica se incluyen las siguientes asignaturas:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| - Administración | - Administración de Personal |
| - Contaduría | - Presupuestos |
| - Informática | - Producción |
| - Matemáticas | - Costos |
| - Derecho | - Finanzas |
| - Estadística | - Auditoría |
| - Metodología de la Investigación | - Proyectos de Inversión |
| - Mercadotecnia | - Economía |
| | - Compras y abastecimientos |

... y como Optativas:

- Mercadotecnia Internacional
- Administración de Crédito y Cobranza
- Capacitación de Personal
- Desarrollo Organizacional
- Administración de Relaciones Públicas.

DECALOGO EN LA FORMACION
INTEGRAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

1. Servir a la sociedad con espíritu de:
 - a) Exito
 - b) Estudio
 - c) Investigación
 - d) Emprendedor
 - e) Productividad
2. Enriquecer nuestra cultura y mantener la identidad nacional.
3. Fortalecer nuestros valores morales.
4. Comprender realidades de otras culturas.
5. Analizar los modelos extranjeros de vanguardia.
6. Generar y promover modelos propios.
7. Fomentar un compromiso con la calidad.
8. Competir con el mercado de trabajo, nacional e internacional.
9. Mantener buenas relaciones profesionales y participación social.
10. Respetar, enorgullecerse y ser leal a la Profesión.

CODIGO DE ETICA

Los licenciados en administración participan activamente en la vida nacional, convencidos del importante papel que la profesión debe asumir como agente de cambio, en las constantes adaptaciones que las organizaciones requieren para enfrentar las circunstancias de modernización que afronta el país.

Se requiere de una ética colectiva e individual, acorde con las necesidades y realidades actuales, con un enfoque objetivo sobre los valores, la sociedad y el hombre, su forma de producción de bienes y servicios, y de cómo su entorno influye sobre el comportamiento de los licenciados en administración.

La ética comprende la educación, las convicciones profundas, los hábitos sociales y los códigos morales que se van encargando de fortalecer en el espíritu del hombre, una determinada forma de actuar.

El elemento cambiante y dinámico es evidente en el concepto ético, a través de la historia. Pero hay también otros elementos invariables y constantes, que están presentes en todas las instancias del comportamiento humano.

Por lo anterior, los profesionales de la administración deberán acatar normas éticas, de acuerdo a su tiempo y a su realidad, que permitan, mediante su aplicación, la solución a problemas específicos del cómo actuar, al enfrentarlos.

Respetuosamente, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, señala a continuación las normas de conducta que rigen la actuación de los profesionales de la administración.

DE LAS NORMAS GENERALES

- 1o. El Licenciado en Administración tiene la obligación de normar su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en este Código, considerando la existencia de otras normas de carácter legal y moral que enmarcan las presentes.
- 2o. Este Código rige la conducta del Licenciado en Administración en sus relaciones con el público en general, con sus socios, clientes, superiores, subordinados y sus colegas de profesión, siéndole aplicable a cualquiera que sea su actividad.
- 3o. El Licenciado en Administración que además tenga otra profesión, deberá respetar estas normas de actuación, in dependientemente de las que le señale su otra profesión.
- 4o. Los casos en que exista duda acerca de la interpretación de este Código, deberán someterse a la consideración del CONLA, a través de su Junta de Honor y Justicia.
- 5o. Deberá utilizar únicamente sus conocimientos profesionales en las labores que cumplan con la moral.
- 6o. Al emitir su juicio, que sirva de base a terceros para tomar decisiones; el Licenciado en Administración, con imparcialidad, deberá buscar que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias.
- 7o. Los informes que emita de cualquier tipo, deberán ser ne cesariamente el resultado de un trabajo realizado por él o por colaboradores bajo su supervisión. Buscando poner un mayor énfasis en las mejoras que en las críticas.
- 8o. Será responsable de los informes que emita y firme en lo particular.
- 9o. Con honestidad, se hará cargo de algún asunto cuando ten ga capacidad para atenderlo e indicará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes. No aceptará aquellos cargos para los cuales no cuente con los conocimien tos adecuados para realizarlos con efectividad y productividad.

- 10o. Los honorarios que perciba serán proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que se dedique, el grado de especialización y los resultados obtenidos.
- 11o. No hará comentarios negativos sobre otro colega que perjudique su reputación o el prestigio de la profesión en general.
- 12o. Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y fomentará su capacitación y desarrollo.
- 13o. Contando con pruebas concluyentes, tendrá la obligación de informar por escrito al CONLA de la entidad a que corresponda, de cualquier desviación a lo establecido por este Código de Ética, cometida por otro colega.
- 14o. El Licenciado en Administración no deberá ofrecer trabajo, directa o indirectamente, a socios, empleados y trabajadores de otros colegas, si no es con previo conocimiento de estos.
- 15o. Deberá su reputación a la honradez, laboriosidad, capacidad profesional y a la observancia de las reglas de ética en sus actos.
- 16o. No deberá actuar como árbitro en algún asunto en que una de sus partes sea o haya sido su cliente.
- 17o. No tomará decisiones, ni se prestará a arreglos, que perjudiquen a las clases desprotegidas.
- 18o. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos, aún no publicados, de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.
- 19o. En los casos en los que utilice la información, material técnico o procedimientos de otros colegas que se hayan hecho públicos, tendrá la obligación de darle crédito a la fuente de información.

DE LA RESPONSABILIDAD ANTE LA SOCIEDAD

En su ejercicio profesional

- 20o. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas de la comunidad, los órganos de gobierno o empresa le hayan encomendado.
- 21o. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución.
- 22o. No proporcionará información incorrecta en beneficio de la empresa y en perjuicio de la sociedad.
- 23o. Denunciará ante las autoridades competentes, los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o entidad donde preste sus servicios, anteponiendo la integridad profesional.
- 24o. Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate.
- 25o. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen de auditoría integral, opinión o cualquier otra información para fines públicos o que terceras personas - hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

De lo social

- 26o. El Licenciado en Administración antepondrá los intereses de la sociedad a la cual sirve, por encima de cualquier interés particular y por consiguiente, no actuará en perjuicio de aquella.

- 27o. Deberá tener presente, como objetivo profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve.
- 28o. Será consciente de la responsabilidad que tiene como profesionista ante la sociedad civil y el Estado.
- 29o. Obtendrá el mayor provecho de la sociedad, en la Administración y coordinación eficiente y eficaz de los rerecursos humanos, materiales y financieros que se le ha yan encomendado, procurando obtener beneficios sociales.
- 30o. Tomando en cuenta a la sociedad a la cual sirve, hará el mejor uso racional de los recursos renovables y no rerenovables, previendo para el futuro, el bienestar ecológico-social.
- 31o. Con un sentido de justicia, conciliará y decidirá en base a criterios objetivos con imparcialidad.
- 32o. Dará siempre a la administración de los recursos públicos y privados, una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo depende el bienestar social.

De la docencia

- 33o. Tratará de infundir en sus educandos los valores éticos que este Código recomienda.
- 34o. Orientará a los alumnos en los puntos que se deseen a clarar o complementar, referentes al ejercicio de la profesión.
- 35o. Pondrá su mayor empeño en la preparación del futuro colega profesional, lo mejor posible.
- 36o. Aconsejará en los campos de trabajo que ofrece la licenciatura, para que los alumnos se preparen adecuadamente.
- 37o. Pugnará porque sus conocimientos sean puestos al servicio del país, e infundirá en sus educandos, un espíritu

revertible de ellos a la sociedad en general.

- 38o. Concientizará de la importancia que tiene en la actualidad el ejercicio de la administración en el desarrollo social.

De la investigación

- 39o. El Licenciado en Administración dedicado a la investigación comprenderá la importancia que la investigación científica tiene en el desarrollo social.
- 40o. Buscará las innovaciones necesarias para su adecuación a las exigencias del desarrollo.
- 41o. Fomentará la importancia de la investigación interdisciplinaria que permita entender los problemas actuales, así como facilitar la aplicación del conocimiento a la resolución de los mismos.

DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR EXTERNO

DE LAS NORMAS GENERALES DE AUDITORIA INTEGRAL

- 42o. La firma del Licenciado en Administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoría integral, siempre y cuando se observen las siguientes normas generales de auditoría integral:
- a) Deberán de tener independencia para no estar limitados por influencias políticas o por razones de dependencia.
 - b) Todos los auditores deben poseer adecuada formación técnica y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría integral.
 - c) Deberán tener el debido cuidado profesional al efec-

tuar las auditorías y elaborar los informes correspondientes.

- d) El auditor debe informar sobre cualquier limitación impuesta en la evaluación.
- e) La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y apoyada por papeles de trabajo, debidamente respaldados.
- f) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que permita tener una base sólida y razonable para las opiniones del auditor.
- g) El auditor debe estar alerta a situaciones de posible fraude, abuso o actos ilegales.
- h) Los informes deben formularse por escrito. Deben ser revisados en borrador, por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.
- i) Los informes serán objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- j) Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- k) Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, poniendo mayor énfasis en las mejoras que en las críticas. Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.
- l) El observar las normas y procedimientos permite producir auditorías completas y efectivas que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada, así como las evidencias encontradas.
- m) Es obligatorio para el Licenciado en Administración, mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorías in-

tegrales.

TITULO IV .
DE LAS SANCIONES

- 43o. En el caso de la Ciudad de México, será la Comisión de Honor y Justicia del CONLA, quien estudiará las infracciones de este ordenamiento, y después de oír a las partes afectadas, aplicará al infractor, de acuerdo con la gravedad del caso, las sanciones siguientes:
- a) Amonestación por escrito.
 - b) Denunciar ante las autoridades para aplicar la suspensión temporal de ejercer.
 - c) La expulsión y suspensión definitiva de ejercer profesionalmente, denunciando ante las autoridades competentes las violaciones a las leyes que rigen el ejercicio profesional.
- 44o. En el interior de la República serán los colegios afiliados al CONLA, de acuerdo con sus propios estatutos, quienes aplicarán las sanciones correspondientes.

CODIGO DE ETICA DEL AUDITOR INTERNO

Al reconocer que la ética es una importante consideración en la práctica de la auditoría interna y que los principios morales seguidos por los miembros del Instituto de Auditores Internos deben ser formalizados, el consejo directivo de su junta recibió y adoptó la siguiente resolución:

En virtud de que los miembros del Instituto de Auditores Internos representan a la profesión de auditoría interna, y

En virtud de que la dirección confía en la profesión de auditoría interna para que le asista en el cumplimiento de su función administrativa, y

En virtud de que se ha dicho que los miembros deben mantener altos niveles de conducta, honorabilidad y carácter, con objeto de desarrollar con propiedad y significatividad la práctica de la auditoría interna,

Se resuelve que sea establecido un Código de Etica para delinear los estándares de conducta profesional que servirán de guía para cada uno de sus miembros.

ARTICULOS

- I Tiene la obligación de conducirse con honestidad, objetividad y diligencia en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.
- II En atención a los bienes y propiedades que le confía su empresa, debe mostrar lealtad en todos los asuntos relativos y que le sean encomendados por ella o por la persona designada para rendirle mejor servicio. Por consiguiente, no deberá comprometerse a participar en alguna actividad ilegal o impropia.
- III Deberá abstenerse de intervenir en cualquier actividad que pueda estar en conflicto con los intereses de su empresa o que pueda perjudicar su habilidad para llevar a cabo, objetivamente, sus deberes y responsabilidades.

- IV No deberá aceptar ningún regalo o gratificación de ningún empleado, cliente, proveedor o asociado a su empresa, sin el debido conocimiento y consentimiento del funcionario al que reporta el grupo de auditoría interna.
- V Deberá ser prudente en el uso de información adquirida en el curso de su trabajo. No usará información adquirida en el curso de su trabajo que sea confidencial, en beneficio propio o de tal manera que pueda ir en detrimento de la seguridad de su empresa.
- VI Antes de expresar su opinión deberá tener una razonable seguridad de que cuenta con la evidencia suficiente y competente, que le garantice y apoye tal opinión. En sus informes deberá revelar todos los hechos que fueron de su conocimiento; de no ser así, puede distorsionarse el reporte de los resultados de operación sujetos a revisión; o bien, encubrir alguna práctica ilícita.
- VII Deberá estar en constante lucha por optimizar la productividad y eficiencia de sus servicios.
- VIII Deberá respetar los reglamentos y apoyar los objetivos del propio Instituto. En la práctica de su profesión deberá estar siempre atento a sus obligaciones con objeto de mantener los más altos niveles de competencia, moralidad y dignidad que se han establecido.

AUDITORIA E INFORMATICA

Se denomina informática o ciencia de las computadoras al cuerpo o conjunto de conocimientos relativos al tratamiento automático de la información, esto es, el procesamiento de la información, bien sea en forma numérica, texto o cualquier otra presentación simbólica de conceptos o datos por medios electrónicos. El más importante aparato o instrumento para ese procesamiento de la información es la llamada computadora u ordenador.

Los avances teóricos en el campo de las matemáticas durante la década de 1930 y la invención del computador digital de la década de 1940 condujeron a la emergencia de esta nueva disciplina, que comenzó a figurar en los planes de estudio de los centros universitarios a comienzos de la década de 1960.

El empleo de la computadora en el mundo empresarial se remonta a 1950, y sus aplicaciones en el campo de la contabilidad fueron tan limitadas que los auditores apenas le prestaron atención. Fue a finales de esa década y comienzos de 1960 cuando comenzaron a publicarse libros sobre las posibilidades de la computadora en el campo de la contabilidad y determinadas áreas de gestión empresarial; la formación en informática es lenta y costosa, y de ahí que sean pocas las personas en auditoría informática.

Los auditores deben adquirir un conocimiento general sobre los sistemas contables y de gestión de la empresa, al mismo nivel que conocen los sistemas informáticos. Deben conocer los puntos fuertes y débiles de un sistema informático, ya que es una valiosísima herramienta que puede facilitar notablemente el trabajo del auditor.

SISTEMAS DE INFORMACION

El nacimiento y desarrollo de los ordenadores o computadoras ha contribuido de forma notable, no sólo a la elaboración de datos de la información, sino también que centrara la atención en las necesidades de información de una organización.

Toda actividad empresarial se reduce a la postre, a una actividad planificadora; desde una empresa individual a una empresa multinacional, pasando por la amplia gama de empresas pequeñas, medianas y grandes; toda actividad administrativa consiste en adoptar decisiones en el presente (gestión o gerencia), en base a la experiencia que se tiene en el pasado (contabilidad) y la visión del futuro (planificación).

Estos tres elementos fundamentales de todo proceso administrativo se hallan unidos entre sí por medio de la información.

Los sucesos o eventos de una organización que en la actualidad son medidos o registrados representan, sin embargo, una pequeña fracción del conjunto total de eventos potencialmente medibles y registrables. A estos sucesos se les denomina "datos" y los datos preparados de forma que resulten útiles para la toma de decisiones, constituyen la información.

Un sistema informático o de procesamiento de la información consta de una computadora digital y un sistema periférico de nominado Hardware, y son igualmente esenciales para el sistema informático los componentes lógicos o Software, consistentes en los programas lógicos y rutinas para operar la computadora.

El componente lógico más importante de un ordenador es el programa. El programa es un conjunto de instrucciones escritas en un lenguaje que sea comprensible para la computadora.

Los programas de la primera época de la historia de los ordenadores se escribieron en lenguaje de máquina (0,1). Pero al transcurso del tiempo se han ido desarrollando lenguajes cada vez más perfeccionados. En general, ello es posible por la existencia de otro elemento llamado compilador, que permite traducir el programa en lenguaje fuente, al lenguaje de máquina.

El lenguaje FORTRAN (FORMula TRANslation) fue desarrollado y se usa ampliamente en el mundo empresarial y de la educación. El lenguaje ALGOL (ALGebraic Oriented Language) es usado en la programación de problemas científicos. Hay lenguajes como el COBOL (COmmon Bussines Oriented Language) que fue diseñado para dar respuesta a las necesidades de la programación

de la industria y del comercio.

El BASIC es un lenguaje que puede ser aprendido fácilmente y se usa en el mundo de los negocios y de la educación.

Otro componente lógico importante es el programa de utilidad previamente escrito por el fabricante, que se utiliza para realizar con la computadora tareas repetitivas, tales como clasificar, ordenar o intercalar datos.

AUDITORIA DE INFORMATICA

La informática o tratamiento electrónico de la información - está condicionando o influyendo en la organización de las em presas, en sus formas de gestión y, en consecuencia, en la estructura de sus sistemas de auditoría.

La iniciación y registro de una transacción, un sistema de inventario o cualquier operación, puede realizarse de un modo automático, que cuando está bien diseñado, se guarda constancia de todo ello en forma más extensa, incluso que en el sistema manual.

Es cierto que las computadoras son capaces de crear, modificar y borrar de sus registros a memorias con facilidad, y de ahí que con el desarrollo de la informática existiera cierta preocupación entre los auditores, en el sentido de que el tratamiento electrónico de la información eliminaba las pruebas necesarias para el trabajo de los auditores.

Hoy día, todo sistema tiene que dejar pruebas, pistas o rastro para permitirle a la gerencia reconstruir el archivo en caso de errores en el tratamiento de la información o de fallos en la computadora, satisfacer los requerimientos de los auditores y de la inspección de Hacienda.

El control de acceso a los registros es fundamental, tanto en el sistema manual como en el automatizado. En el segundo caso, los datos se encuentran concentrados en un mismo lugar dentro de las memorias y soportes magnéticos de la propia computadora, y no dispersos en diferentes lugares bajo la custodia de personas distintas.

Las instalaciones que acogen al centro de proceso de datos o núcleo principal del sistema informático deben reunir unas condiciones adecuadas de seguridad, al objeto de prevenir posibles sabotajes, incendios o inundaciones. A este núcleo deben tener acceso sólo el personal autorizado. El acceso a este local debe estar cuidadosamente vigilado.

La informática influye o condiciona el trabajo de los auditores de dos formas, o en dos diferentes niveles. En primer lugar la informática es una nueva tecnología para el tratamiento de la información y que afecta sustancialmente al que hacer de los auditores.

Los auditores externos, e incluso, la propia auditoría interna de la empresa, en los casos de que ésta exista, no pueden conformarse con auditar los "inputs" o datos de entrada y los "outputs o datos de salida del sistema". Necesitan verificar también con el grado de profundidad que en cada caso se juzgue conveniente, los programas y procesos intermedios, así como el grado de seguridad o fiabilidad del sistema en su conjunto y de cada una de sus partes o elementos.

Cada día, los auditores deben tener mayores conocimientos en informática y ser ellos mismos, quienes realicen las pruebas necesarias para evaluar el grado de seguridad o habilidad del sistema informático. En otro caso, contar con la colaboración de expertos en informática, que por razones obvias no pueden ser los técnicos de la propia empresa, para que hagan el trabajo que ellos necesitan.

En segundo lugar, porque la inversión en la informática en empresas de cierta importancia suele constituir una de las partidas más importantes del balance, teniendo también importantes efectos en la cuenta de pérdidas y ganancias. Como cualquier otro activo, la inversión en informática ha de ser sometida a las pruebas y procedimientos de auditoría integral.

Desde las primitivas máquinas de calcular con palanca o manivela manuales, pasando por la computadora con dispositivo lector de fichas perforadas y panel de programación externa, hasta los modernos ordenadores, se ha recorrido, en relativamente poco tiempo, un largo camino.

Todo ello ha ido condicionando a la organización y a la audi
toría de las empresas, debido a que es una tecnología nueva
que incide en la dimensión administrativa de la empresa, aun
que sus aplicaciones se extienden a todos los subsistemas de
la misma.

Por su elevado costo, su rápida obsolescencia y su condición
de estratégica, la inversión en informática debe ser planifi
cada y periódicamente revisada, para lo cual se requiere con
tar con el concurso de especialistas de reconocida competen-
cia, tratarse de un sector o actividad de tecnologías muy so
fisticadas y cambiantes.

CONCLUSIONES

Hemos visto que, para que la actividad del profesionista en Administración como Auditor, sea considerada profesional, existe una serie de requisitos muy importantes que se deben cumplir; como es el de tener conciencia de la responsabilidad con la sociedad; que sus servicios como auditor sean de calidad; que los conocimientos sean adquiridos a través de un proceso formal y regir todas las actividades por las nomas ya establecidas en el Código de Etica Profesional.

Por otra parte, que la función de la Auditoría Integral:

- Permite conocer el grado de cumplimiento del objetivo de la entidad.
- Permite conocer el grado de excelencia organizacional.
- Permite evaluar las operaciones para calificar la eficiencia, eficacia y productividad.
- Permite identificar áreas específicas dónde lograr mejoras.
- Permite evaluar el sistema de toma de decisiones.

Y es muy importante que la Gerencia siga siempre la pista de los adelantos en la auditoría, asegurarse de que todos los - del equipo están desempeñando bien su papel.

Advertir si se gestan hostilidades entre el Auditor Integral y los jefes de las divisiones funcionales, para suprimirlas antes de que afecten desfavorablemente el clima saludable de la organización.

- La Auditoría Integral es considerada una técnica para lograr una administración eficiente.
- La Auditoría Integral es de suma importancia para el desarrollo de las empresas, tanto privadas como públicas.

- Es una técnica que nos ayuda a determinar anomalías presentadas y por medio de la cual se llegan a obtener resultados y soluciones.
- La medición de la efectividad de los procesos, técnicas, métodos de control, procedimientos, etc., es necesaria para las decisiones de la alta dirección dentro de la administración.
- Dentro de la Auditoría Integral, el nivel gerencial también se involucra y escoge las alternativas posibles.
- El apoyo que se tenga de los directivos para la auditoría Integral, lleva como consecuencia, una mayor profundidad de ésta.

SOBRE LA APLICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL

Con frecuencia, las empresas carecen de la experiencia en el ámbito administrativo y de asesoría para llevar a cabo un análisis cuantitativo, investigaciones y una planeación a largo plazo, al mismo nivel que lo hacen las empresas fuertes.

La técnica de la Auditoría Integral puede ser aplicada a todo organismo, diseñando un método que se apegue a la realidad de la empresa; es una creación acorde a los requisitos de los métodos ya existentes que son aplicables para empresas medianas y grandes, pero que pueden resultar satisfactorios, así como sofisticados e irreales para la pequeña empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ A., Jorge.- C.P. y L.A.- "Apuntes de Auditoría Administrativa"
- BLANCO Illescas.- "Control Integrado de Gestión"
- BRINK y Witt.- "Auditoría Interna Moderna"
- FERNANDEZ Arena, J.A.- "La Auditoría Administrativa"
- FLEITMAN, Jack.- L.A.- "Conceptos Básicos de Auditoría Integral."
- FLEITMAN, Jack.- L.A.- "Conladministración".- Organo de Difusión.- Febrero-Agosto de 1991.
- INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos.- "Control Interno".
- INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos .- "Normas y Procedimientos de Auditoría".
- KLEIN W., Alfred y Nathan Gravinsky.- "El Análisis Factorial" Banco de México, S. A.

LEONARD, William P.- "Auditoría Administrativa".

LOZANO Nieva.- "Auditoría Interna".

RODRIGUEZ V., Joaquín.- "Sinopsis de Auditoría Administrativa".

RUBIO Ragazzonni, Víctor.- C.P. y L.A. y Hernández Fuentes, Jorge.- L.A.- "Guía Práctica de Auditoría Administrativa".

SANCHEZ Curiel.- "Auditoría Operacional".- El Examen de Flujos de Transacciones.

SANCHEZ C., Gabriel.- "Prácticas de Auditoría".

SANTILLAN González.- "Auditoría Interna Integral".

SANTILLAN González.- "Conoce las Auditorías".

SECOGEF.- "Lineamientos Generales para la Preparación y Entrega de Productos de las Auditorías Externas e Integrales del Ejercicio 1991.

SECOGEF.- "Metología de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.- 1989.

SECOGEF.- "Términos, Alcances, Normas y Técnicas Generales de Auditoría Integral.

SECRETARIA de la Contraloría General de la Federación.- "Normas y Lineamientos que Regulan el Funcionamiento de las Organizaciones".

SUAREZ, Andrés S.- "La Moderna Auditoría, un Análisis Conceptual y Metodológico".

WALKER, Frank P.- "Manual para las Auditorías de Pequeñas y Medianas Empresas.