

877108
D
20/



UDEC

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS, S.C.

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**"EL PAPEL DEL CONTADOR PUBLICO EN LA
EJECUCION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA
FUNCION DE FINANZAS".**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
CLAUDIA DE LA VEGA MONTES DE OCA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

PORQUE CON SU EJEMPLO DE LUCHA
Y DEDICACIÓN, HICIERON QUE DÍA
CON DÍA ME ESFORZARA MÁS PARA
LOGRAR EL OBJETIVO PRIMORDIAL
EN MI VIDA.

¡GRACIAS POR SU
AMOR Y CONFIANZA!

A QUIEN CON SU CARIÑO,
PACIENCIA Y APOYO NO ME DEJÓ
CAER EN LOS MOMENTOS MÁS
DIFÍCILES Y REANIMÓ LAS
ILUSIONES EN MI VIDA

PARA TÍ,

MI UNICO AMOR

A G R A D E C I M I E N T O S

A MARCO ANTONIO:

MI HERMANO, POR EL APOYO Y CARIÑO QUE ME
HA DADO SIEMPRE.

A LA UNIVERSIDAD:

POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE OBTENER MI
PREPARACIÓN PROFESIONAL.

A LOS PROFESORES:

POR EL TIEMPO DEDICADO A LA PREPARACIÓN DE
NUEVOS PROFESIONISTAS.

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
DE ALGUNA U OTRA MANERA PARTICIPARON
EN MI PREPARACIÓN PROFESIONAL

I N D I C E

	PÁG.
INTRODUCCION	3
1. GENERALIDADES	4
1.1 EL DESARROLLO DEL CONTADOR PÚBLICO	4
1.2 LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	31
1.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL ÁREA DE FINANZAS	34
2. LA AUDITORIA	36
2.1 ANTECEDENTES	36
2.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA	42
2.3 CLASIFICACIÓN	46
3. LA AUDITORIA Y LA ADMINISTRACION	52
3.1 LA ADMINISTRACIÓN	52
3.1.1 DEFINICIÓN	52
3.1.2 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN	56
3.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	57
3.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	61
3.2.1 DEFINICIÓN	61
3.2.2 ETAPAS	62
3.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	70
3.3.1 DEFINICIÓN	71
3.3.2 OBJETIVO	75
3.3.3 IMPORTANCIA	77
4. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	79
4.1 PROCEDIMIENTOS	79

	PÁG.
4.3 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE FINANZAS	89
4.4 CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE AL ÁREA DE FINANZAS	100
5. CASO PRACTICO	104
5.1 ANTECEDENTES DEL ÁREA AUDITADA	105
5.2 CARTA CONVENIO	107
5.3 OBJETIVOS	111
5.4 CUESTIONARIO ESPECÍFICO PARA EL ÁREA DE FINANZAS	112
5.5 RANGOS PARA LA DETERMINACIÓN DE CALIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	113
5.6 TABLA DE EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	114
5.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	115
5.8 RESUMEN DE LOS PROBLEMAS CON SUS RESPECTIVAS SUGERENCIAS DE SOLUCIÓN	119
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFIA	124

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

Este trabajo fué realizado con el fin de darle al Contador Público - un lugar muy importante dentro de las funciones financieras en una - empresa; las cuales si se encuentran bien conformadas y supervisadas -- se tendrá como resultado la buena o acertada toma de decisiones para la sobrevivencia de la empresa.

Para que el Contador Público tenga la intervención en dichas funciones financieras, fué necesaria la implantación de una auditoría administrativa en la que se revisarán y podrá ayudarse a corregir objetivos, políticas, procedimientos, programas, etc., así la revisión en cada una de las etapas que corresponden al Proceso Administrativo -- que dimos lugar en el Capítulo III.

Es importante aclarar que para que este trabajo tuviera una concordancia en cuanto a su seguimiento de su desarrollo se empezó por dar una pequeña remembranza de lo que ha sido el Contador Público desde sus inicios como profesionista, su formación y su desenvolvimiento a lo largo de su surgimiento para de esa manera, poder seguir con las áreas en las que se encuentra mejor capacitado y preparado por sus conocimientos y experiencias y en cuál es uno de los profesionistas que dará más información apegada a la realidad y cimentada a los ni-

veles altos de la organización para la toma de decisiones.

Nos referimos anteriormente a la Auditoría Administrativa porque, es en la que basamos nuestro estudio para la optimización de la eficiencia y eficacia en el área de finanzas.

Incluimos Eficacia, porque es la que consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad de tiempo y a Eficiencia, porque se refiere a "hacer las cosas bien", es lograr los objetivos garantizados los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Por lo que al hacer conjunción de la Eficacia y Eficiencia lograremos los objetivos trazados como requiere la organización pero de la mejor manera aprovechando los recursos con los que cuenta para no tener desperdicios e incurrir en los menores errores posibles.

Después de lo anterior mencionado, reforzaremos la razón por la cuál se optó por dirigirse nada más al área financiera. Pues la razón es porque esta, área es en la que se da todo el movimiento económico de la entidad en interrelación con las demás áreas que conforman un todo dentro de un ente.

Nos dirigimos también a hablar de la administración porque de esta surge el Proceso Administrativo del que se hace la revisión por la importancia que tiene cada una de sus subetapas que lo componen.

Por último, enfocamos nuestro Capítulo IV y parte del III a explicar lo referente a la Auditoría Administrativa: su definición, objetivos

e importancia para continuar con su desarrollo en sí que lo conformarán procedimientos, el proceso de auditoría administrativa, un programa específico para el área de finanzas y por último, los cuestionarios que corresponden para su aplicación específica.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. El desarrollo del Contador Público

En los últimos cincuenta años, uno de los profesionistas con mayor aceptación es el Contador Público; esto se debe a la expansión de las actividades económicas más que a los progresos realizados en el campo de la contabilidad. Esta por una parte adquiere mayor importancia en las épocas de auge económico, y por otra parte, sus principios fundamentales, tales como fueron establecidos desde los tiempos del Renacimiento, tienen una elasticidad que le ha permitido adaptarse a las exigencias de la economía moderna.

Por esto se mencionan posteriormente al Contador Público desde sus inicios como profesionista la relación que tiene como tal en la Auditoría Administrativa.

El Contador Público como profesionista.

Hasta fines del siglo pasado, la contabilidad constituía solamente una técnica de trabajo adecuada para resolver el problema interior de registro de las operaciones realizadas por la empresa, y el empleado a quien se encomendaba esta labor recibía el nombre de Ten-

dor de Libros, Contable, o Contador. Pero a medida que las empresas han aumentado su radio de acción; que sus factorías o dependencias - se instalan en diversos y, a veces remotos puntos geográficos; y, sobre todo, a medida que la integración de su capital y la obtención - de créditos se hace más compleja en virtud de emisiones de títulos - negociables, acciones, bonos y obligaciones, principalmente, ha surgido la necesidad de un nuevo especialista en la técnica de la contabilidad, que sin depender jerárquicamente de los administradores o - dueños, en su caso, de la empresa, proporcione a los interesados en ella los datos que hubieran de necesitar.

No es ya solamente el dueño o el administrador general de una empresa el que necesita conocer los datos de la contabilidad; en muchos - casos los dueños constituyen una masa anónima, cambiante, de individuos inversionistas que necesitan tener, en principio, esa misma información, pero que no pueden, por elemental principio de supervigilancia, descansar sólo en las cifras que le proporcionan sus empleados o administradores. En otros casos existen, además, terceros interesados en la empresa, ya como acreedores, ya como representantes del Fisco, que tampoco pueden depender, para sus decisiones, de la - información que proporcionan los empleados o funcionarios de la propia empresa. Esta información naturalmente, debe ser fidedigna e imparcial, por lo cual, es lógico que se piense en encomendar el trabajo de reuniría, a una persona ajena a la empresa, persona que, colocándose en el plano de equidad en sus juicios, investigue el contenido de los estados financieros, escudriñe las operaciones asentadas -

en los libros de la contabilidad y emita una opinión técnica honrada y experiencia, que satisfaga a los directa o indirectamente relacionados con la empresa, o a los que, de igual manera, puedan estarlo en virtud de otras circunstancias económicas, fiscales o sociales. De esta necesidad ha surgido un nuevo profesional de la contabilidad: El Contador Público.

En Inglaterra se le llama Chartered Accountant, o sea Contador Autorizado; en los Estados Unidos Public Accountant, Contador Público, en España, Censor Jurado de Cuentas, etc. De cualquier manera, sin embargo, es necesario precisar el concepto de los cuerpos profesionales quienes dar a obtener y entender cuando designan a sus miembros como Contadores Públicos.

Ante todo esta denominación permite designar la distinción al profesional del empleado, aunque ambos desempeñen labores de contabilidad, ya que éste último, -decíamos, se conoce como Tenedor de Libros, Contable o Contador a secas. Además, el nombre del Contador Público tiene implícita la idea de que este profesional sirve al público; no en el sentido de que cualquiera pueda encomendarle ciertos trabajos, sino en el concepto, mucho más amplio desde el punto de vista social, de que su labor no sólo beneficia al cliente que se la encomendó, sino que, en muchos casos, trasciende al gran público que la aprovecha para sus propios fines.

No puede decirse, pues,, que el Contador Público tenga fé pública; pero sí es un hecho que el Contador Público, para actuar profesio-

nalmente, necesita contar con la confianza del público. Y como la confianza del Público es un intangible que depende de la buena opinión o fama que los demás se forman de él, o atribuyen al profesional, resulta que éste sólo puede desarrollarse a medida que adquiere y cimienta esta reputación, basada en su dominio de la técnica, en su experiencia y en las cualidades de su carácter, sobre todo en su veracidad^(*).

Para los fines de este estudio se da una definición del Contador Público:

Es el profesional que comprueba y fiscaliza las transacciones consignadas en los libros y registros de una contabilidad, con el fin de emitir su opinión imparcial acerca de la veracidad de los estados financieros obtenidos.

Al decir, que el Contador Público comprueba las transacciones consignadas en la contabilidad, es que efectivamente su misión es la de verificar o confirmar las transacciones registradas, cotejándolas con los documentos que las amparan, los cuales, a su vez, deben contener la firma o aprobación de los terceros con quienes dichas operaciones o actividades se hayan realizado. Además, de esta labor de comproba

(*) "Auditoría Práctica", Luis Ruiz de Velazco y Alejandro Prieto. Edit. Banca Comercio, S.A., 9a. Edición. pág. 4.

ción, el Contador Público fiscaliza lo asentado en una contabilidad, es decir, examina sus partidas, criticando y juzgando de ellas hasta convencerse de que constituyen un fiel reflejo de las operaciones realizadas. Y, por último, dictamina acerca de los estados financieros (balance, Estado de Resultados y Estado de Superavit), indicando si en su opinión, estos documentos expresan la situación financiera de la empresa, o bien haciendo, en su caso, las salvedades u observaciones que limiten o modifiquen esa opinión.

En algunos casos, como lo es el Contador Público puede aun rehusarse a expresar su opinión. Tal es la independencia de criterio de -- que goza este profesional.

Este punto antes mencionado es de suma importancia para el Contador Público y para tener una mejor y más amplia panorámica explicación de lo que es; se describe en seguida.

La independencia, requisito esencial.- Esta es una de sus características profesionales de mayor importancia y sin duda, la que ma -- mayor celo guardan los institutos de contadores. Dado el carácter de las actividades económicas y financieras que constituyen el medio -- donde el contador ejerce su profesión, es muy frecuente encontrar in tereses en conflictos, no sólo entre deudores y acreedores, sino muy principalmente, entre los socios mismos o bien, entre éstos y el Fis co. En ningún caso le está permitido al Contador Público tomar partido o banderfa en beneficio de alguna de las partes ni aun de aquella que represente directamente los intereses de su cliente, pues de

be recordar que la esencia misma de su profesión, se basa en su espíritu de equidad que lo hace semejante a un juez en conciencia. - Cualquier desviación de este principio vulnera la reputación no sólo del profesional, sino de la profesión en sí. También se debe --mencionar al Contador Público pero como auditor.

Para llenar sus fines de comprobación y fiscalización de las operaciones registradas, y para, en su caso, emitir la opinión imparcial que de él espera, el Contador Público ha desarrollado una técnica especial; basada en un sólido conocimiento de la contabilidad, en una serie de procedimientos sujetos a ciertas reglas y en la realización de ciertas pruebas. Está técnica se conoce con el nombre de Auditoría, y se llama Auditor al profesional que la practica. Constituye la actividad por excelencia del Contador Público y no una especialidad aparte; por lo cual, la designación de Contador Público y Auditor que en épocas recientes se ha venido utilizando en México para designar al Contador Público, resulta no sólo confusa, sino redundante.

Por otra parte, la auditoría no constituye la única actividad profesional del Contador Público; aun cuando es en ésta en la cual se --aprecia mejor el doble carácter de su responsabilidad profesional --ante su cliente y ante el público.

Sobre todo en los últimos tiempos se ha insistido mucho en la necesidad y conveniencia de que el Contador Público además de opinar --acerca de los estados financieros de una empresa como expresión de

su situación y amplíe su campo de acción hacia otros campos más directamente ligados con las actividades ordinarias de la propia empresa, campos en los cuales la preparación técnica del Contador Público y su experiencia, adquirida como consecuencia de su frecuente intervención en muchos y muy variados tipos de negocios, le permite asesorar a sus clientes sin mengua del secreto o sigilo profesionales que en todo caso debe observar.

(*) Entre las actividades para las cuales el Contador Público se encuentra mejor capacitado citaremos:

- a) La asesoría con respecto a impuestos, especialmente en relación con el Impuesto sobre la Renta en sus diversas ramificaciones y aplicaciones.
- b) Diseño e instalación de sistemas de contabilidad, recomendando, en su caso, el uso de formularios y equipos mecánicos adecuados para la mejor tramitación y registro de las operaciones prácticas.
- c) Diseño e instalación de sistemas adecuados para el cálculo de -- costos industriales; control o vigilancia de presupuestos de -- construcción o de operación, etc.
- d) Asesoría en el estudio de problemas de mercados, de obtención de créditos, de planes de venta, etc.

Y en general, como asesor en todos aquellos problemas para los cua-

les su conocimiento del medio económico y financiero, así como su costumbre de manejar cifras y de interpretarlas, pueda ser útil - para sugerir o para normar las actividades de una empresa.

Y así como hemos mencionado algunas de las distintas actividades - en que el Contador Público puede ser un valioso consejero, así -- también debemos prevenirlo contra el peligro de que invada activi - dades típicas de otras profesiones, como la de abogado, la de in - geniero, la del actuario, etc., invasión tanto más peligrosa cuan - to que este tipo de actividades generalmente se presenta en la -- practica en estrecha relación con la contabilidad.

Formación Profesional del Contador Público.

El Contador Público basa su personalidad profesional en dos ele - mentos esenciales: técnica de trabajo y calidad humana. El prime - ro implica una preparación académica que comprende conocimientos - de contabilidad, organización, matemáticas, legislación, economía y humanidades; y el segundo, que de manera alguna cede en impor - tancia al primero, presupone la existencia de ciertas normas mora - les, sin las cuales, la actuación del Contador Público no merece - ría del crédito que justifican su razón de ser.

Dicho en otras palabras, la actuación del Contador Público se fin - ca en técnica y ética; la primera se adquiere con el estudio; la - segunda, con la práctica habitual de los principios morales que - la sociedad estima esenciales para depositar su confianza en un - individuo.

La técnica no solo hará, en el mejor de los casos un buen factor; - pero no basta para cimentar una personalidad profesional. Por otra parte, la integridad y honrradez del Contador Público seran seguramente las bases de su actividad profesional y las que en mayor grado contribuirán a formarle una clientela; integridad para investigar la verdad, y la honrradez para exhibirla.

La opinión del Contador Público debe ser recta y claramente expuesta, pues no sólo se miente alterando los hechos sino callandolos y no sólo una mentira induce a error, sino también a la ocultación de la verdad.

Por otra parte, debemos reconocer que el extremo opuesto serfa dañíno, pues la revelación indiscreta de los hechos y circunstancias -- que el Contador Público conoce en el curso normal de su trabajo violarfa otro aspecto de su ética; el secreto profesional, y aun llegarfa a colocarlo en el peligroso e inaceptable campo del delator.

Sin embargo, el Contador Público como cualquier profesionista debe regirse sobre las legislaciones normativas correspondientes como -- son: el Reglamento de Etica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, inspirado sin duda en las normas de ética codificadas por el American Institute of Certified Public Accountants, ha aprobado el reglamento que todos sus miembros protestan observar y que, en su aspecto esencial, contiene las normas ideales de conducta del Contador Público ante su clientela, ante sus colegas y ante su profesión misma. En lo conducente, el reglamento dice así:

Código de Etica Profesional.- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su calidad de organismo nacional, ha aprobado el Código de Etica Profesional a que deberá sujetarse todos sus miembros, así como los miembros de las asociaciones afiliadas y que, en esencia, contiene las normas ideales de Contador Público ante su clientela, ante sus colegas y ante la sociedad en general. Dada la importancia considerada que tiene este código, se transcribe íntegramente.

Alcance de interpretación:

Cualquier mención que se haga en este Código respecto al Contador Público se refiere en particular a los socios del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP). Los socios tienen ineludible obligación de ajustar su conducta a las reglas contenidas en este código, las cuales deberán considerarse mínimas, pues se reconoce la existencia de otras normas de carácter moral cuyo espíritu amplíe el de las presentes.

Este código normará la conducta del Contador Público en sus relaciones con el público en general, con su clientela y con sus compañeros de profesión, y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad, especialidad que cultive, o la naturaleza de la retribución que reciba por sus servicios, incluyendo aquellos casos en que actúa como empleado de alguna institución privada o del estado.

Los Contadores Públicos que además ejerzan otra profesión deberán-

acatar estas reglas de conducta, independientemente de las que señale la otra profesión para sus miembros.

El Contador Público deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, observando las reglas de ética más elevada en todos sus actos, así como el debido decoro en su vida privada.

Los casos en que exista duda acerca de la interpretación de este código deberá someterse a la Junta de Honor de la Asociación afiliada a que pertenezca el socio o del Instituto en su caso.

Relaciones con el público en general.

El Contador Público que actúa en forma independiente, acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial, ya sea en su carácter de auditor externo al examinar las cuentas y emitir su opinión respecto a los estados financieros o bien, cuando actúa como consultor de empresas.

Se considera que no hay independencia ni parcialidad para expresar una opinión sobre los estados financieros, cuentas y documentos como consultor de empresas, si su opinión sirve de base a terceros para tomar decisiones, cuando el Contador Público:

- a) Sea conyuge, pariente consanguíneo o civil en línea recta sin limitación de grado, colateral dentro del cuarto y a fin del segundo, del propietario o socio principal de la empresa o de algún -

director, administrador o empleado del cliente, que tenga intervención importante en la administración o en las cuentas del mismo cliente.

- b) Sea, haya sido en el ejercicio social que dictamina o en relación al cual se le pidió su opinión, o tengan tratos verbales encaminados a ser: Director, miembro del Consejo de Administración, Administrador, o empleado del cliente o de una empresa afiliada subsidiaria o que esté vinculada económicamente o administrativamente, cualquiera que sea la forma que se le designe y se le retribuyan sus servicios.
- c) Tenga, haya tenido en el ejercicio social que dictamine o en relación al cual, se le pide su opinión, o pretenda tener alguna ingerencia con vinculación económica en la empresa, en un grado tal que pueda afectar su libertad de criterio.
- d) Reciba en cualquier circunstancia o motivo, participación directa sobre los resultados del asunto que se le encomendo o de la empresa que contrató sus servicios profesionales, y exprese su opinión sobre estados financieros en circunstancias en las cuales su emolumento dependa del éxito de cualquier transacción con las excepciones que se señalan en el artículo 3.23.
- e) Sea agente de bolsa de valores en ejercicio.
- f) Desempeñe puesto público en una oficina que tenga ingerencia en la revisión de declaraciones y dictámenes para fines fiscales,

fijación de impuestos y otorgamiento de exenciones, concesiones o permisos de transcendencia.

Ningún Contador Público independiente podrá participar en un negocio u ocupación que ha juicio de la Junta de Honor de Asociación - afiliada a que pertenezca o del Instituto en su caso, sea incompatible con la profesión del Contador Público cuando cese el trabajo u ocupación incompatible podrá reanudar sus actividades como Contador Público independiente. La junta de honor de la asociación afiliada a que pertenezca el socio o del Instituto en su caso, ha petición de parte, calificará acerca de la compatibilidad o incompatibilidad a que se refiere esta regla.

El Contador Público que desempeñe un cargo público o privado solamente podrá firmar los estados o informes de las cuentas de la dependencia oficial o empresa en que preste sus servicios, indicando el carácter del puesto que desempeña. Sin este requisito no podrá anteponer a su nombre o firma, inicial o expresión alguna que denote su profesión de Contador Público. El Contador Público será considerado culpable de un acto que desacredite la profesión entre otros casos, si al expresar su opinión respecto a los estados financieros que haya examinado o al presentar cualquier otra información profesional:

- a) Omite un hecho importante que conozca y sea necesario manifestarlo para que los estados financieros por sus informes no desorienten o induzcan a conclusiones erróneas;

- b) No informa claramente sobre cualquier dato importante falso del cual tenga conocimiento;
- c) Incurre en negligencia grave en la ejecución de su trabajo profesional o al rendir el informe correspondiente;
- d) No obtiene suficiente información para justificar la opinión que sustente;
- e) No informa respecto a cualquier desviación grave de los principios contables generalmente aceptados o acerca de cualquier omisión importante en las circunstancias del caso correcto;
- f) Aconseje falsear los estados financieros o cualquier otra información de su cliente.

En suma, las opiniones, informes y documentos que presente el Contador Público deberá contener la expresión de su juicio fundado, sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera que puedan inducir a error.

El Contador Público no expresará opinión acerca de los estados financieros sin haber practicado un examen adecuado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. No firmará dichos estados o informes sin incluir un dictamen redactado de tal manera que exprese claramente su opinión, en los términos relativos a las normas de información incluidas en los pronunciamientos oficiales del Instituto.

Tampoco permitirá que los estados o documentos sean presentados en papel con su membrete, a menos que se diga que han sido examinados en los términos de esta regla, o se indique que deben leerse en relación con su dictamen de otros estados o en el informe o señale --claramente en dichos estados o documentos, que no han sido sujetos a exámen por parte del Contador Público.

Los dictámenes, opiniones o informes que emita el Contador Público con su firma, deberán ser necesariamente fruto de una investigación practicada por él, con su supervisión o la de algún miembro de su firma. Podrá suscribir aquellos informes, dictámenes u opiniones - que se deriven de trabajos en colaboración con otro miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ningún Contador Público que actúe independientemente permitirá que se utilice su nombre en relación con proyectos de informaciones financieras o estimaciones de cualquier índole, cuya realización de - penda de hechos futuros, en tal forma que induzca a creer que el -- Contador Público asume la responsabilidad de que se realicen las es - timaciones o proyectos.

El Contador Público al firmar los dictámenes, opiniones o informes que emita, será responsable de los mismos en forma individual, inde - pendiente de la responsabilidad en que incurra la asociación profesional a que pertenezca.

Es necesario, como requisito previo para que el Contador Público --

ofrezca sus servicios, tener entrenamiento técnico adecuado y capacidad, que le permitan realizar las actividades profesionales satisfactoriamente para sus clientes y las personas que van a depender del resultado de su trabajo. En el desempeño del mismo deben poner la atención, el cuidado y la diligencia que buenamente puedan esperarse de una persona con sentido de responsabilidad. Los juicios y opiniones que emita el Contador Público deberán darse con independencia mental o sea, fundados en los elementos objetivos del caso que va a juzgar, sin que sean influidos por consideraciones de orden subjetivo.

El Contador Público no podrá tener vínculos económicos o administrativos, o participar en alguna forma en instituciones docentes que - que expidan títulos de Contador Público, cuyos procedimientos o planes de estudio sean de nivel inferior al de instituciones nacionales de reconocido prestigio a juicio del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, oyendo la opinión de la asociación afiliada correspondiente a la jurisdicción de la institución docente de que se trate.

El Contador Público que desempeñe un cargo de profesor en alguna institución docente, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta, y contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la carrera. En tal carácter deberá impartir una enseñanza técnica útil y orientar al alumno para que en su futuro ejercicio profesional actúe con estricto apego a las reglas de ética profesional.

Relación con la clientela.

El Contador Público tiene la obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas. Sin embargo, podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, sin identificar a las personas o negocios de que se trate.

El Contador Público tendrá libertad para aceptar o rechazar los asuntos en que soliciten sus servicios. En todo caso, no se hará cargo de un asunto sino cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus clientes los alcances de su trabajo y las limitaciones inherentes.

El Contador Público faltará al honor y dignidad profesionales si directamente o indirectamente interviene en arreglos indebidos en las oficinas públicas, en cualquier otro organismo y aún entre particulares.

El Contador Público en el ejercicio independiente de la profesión se abstendrá de ofrecer sus servicios a clientes de otro Contador Público. Sin embargo, tiene derecho de atender a quienes acudan en demanda de sus servicios o consejos.

Al fijar sus honorarios el Contador Público deberá siempre tener --

presente que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de su profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo con la importancia de las labores a desarrollar, con el tiempo que el mismo contador público o los -- que le ayuden destinen a esa labor y el grado de especialización -- que se requiera para que los servicios del Contador Público sean sa tisfactorios.

El Contador Público en ningún caso podrá conceder directa o indirec tamente comisiones o corretajes por la obtención de un trabajo profesional. Sólo podrá conceder participación en los honorarios o -- utilidades derivadas de su trabajo, a personas o firmas que sean -- sus colaboradores en el ejercicio profesional.

Tampoco podrá obtener ventajas económicas directas o indirectas por la venta de productos o servicios que él haya sugerido a su cliente en el ejercicio de su profesión.

No se ofrecerán o prestarán servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de las averiguaciones o de los resultados de tales servicios, a excepción de casos que se rela cionen con impuestos o derechos, en que las conclusiones dependan - de las autoridades componentes y no del Contador Público.

Relaciones entre Contadores Públicos y con otros profesionales.

El Contador Público solo podrá asociarse para la práctica profesional en forma que ostente su responsabilidad personal e ilimitada. - La asociación profesional deberá darse a conocer con el nombre de uno o más socios que sean contadores públicos y solo podrá ostentarse como firma de contadores públicos cuando tenga como finalidad -- ejercer en el campo de la contaduría pública.

Los nombres de los socios fallecidos podrán continuar figurando en la razón social de la firma a que hayan pertenecido.

Cuando alguno de los asociados acepte un puesto incompatible con el ejercicio independiente de la profesión, deberá retirarse de la asociación mientras dure la incompatibilidad. Igual se hará cuando alguno de los asociados haya dejado de pertenecer a una asociación -- afiliada por haber sido dado de baja en los términos de otro artículo antes mencionado.

La frecuencia de estas publicaciones podrá ser en los periódicos -- diarios, hasta 10 días; en los semanarios, de tres números en las publicaciones mensuales, de dos, y en las trimestrales o semestrales, de uno. En los directorios telefónicos la inserción de sus nombres será hecha con el tipo de letra común y corriente.

Es permisible el uso de una placa o letras únicamente en el directorio del edificio y en la puerta de la entrada a la oficina indicando el nombre del Contador Público o de la firma y tales letras de-

berán ser de tamaño y estilo acordes con los que se tenga en el ed
ficio, procurando que no constituyan en sí publicidad alguna.

No se considera publicidad los trabajos técnicos que elaboren los -
los contadores públicos, ni los folletos o boletines que circulen -
exclusivamente entre su personal, clientes y personas que directa -
mente los pidan.

Sanciones.

El Contador Público que viole este código se hará acreedor a las --
sanciones que le imponga la asociación afiliada a que pertenezca o
el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su caso.

Para la imposición de sanciones se tomará en cuenta la gravedad de
acuerdo con la trascendencia que la falta con la que tenga para el
prestigio y estabilidad de la profesión de contador público.

Según la gravedad de la falta, la sanción podrá consistir en:

- a) Amonestación;
- b) Suspensión temporal de sus derechos como socio;
- c) Expulsión.

El procedimiento para la imposición de sanciones, será el que se es
tablece en los estatutos del Instituto Mexicano de Contadores Públi
cos, A.C.

La experiencia, factor decisivo.

Independientemente de la calidad técnica y humana del profesional, debe tomarse en consideración su experiencia; y como está, al fin y al cabo, se obtiene a base de tiempo y constancia, no es de extrañar que el Contador Público sólo comience a actuar en el plano verdaderamente profesional después de haber practicado lo bastante al lado de un "senior", como se llama en la profesión al contador veterano.

Este período de práctica podrá ser más o menor largo, dependiendo, naturalmente, de las oportunidades que se presenten al principiante, de sus disposiciones naturales y de la dedicación, esmero y talento con que las afronte y resuelva. En ningún caso, sin embargo, convendrá que ésta práctica sea inferior a diez años, pues sólo mediante un "noviciado" de esta duración podrá formarse un profesional no digamos de la contabilidad, sino de cualquier otra profesión liberal.

Estas consideraciones son de particular interés para el estudiante que cursa los últimos años de la carrera, para el pasante, y aun para el recientemente titulado y la elección del Contador Público o firma de contadores públicos bajo cuyo ejemplo ha de hacer sus primeras armas profesionales debe ser motivo de su preocupación. - La iniciación de una carrera es siempre factor decisivo en el éxito de la misma.

El título profesional y la actuación del Contador Público.

En México a diferencia de los países anglosajones, el título profesional comprueba un crédito académico, que garantiza conocimientos técnicos; pero que no presupone esos intangibles de calidad humana y experiencia que son esenciales para el Contador Público quizá -- más que para cualquier otra profesión.

En los países anglosajones; a los cuales podemos considerar como -- iniciadores de esta profesión, el título no se obtiene del Estado, o de las instituciones a que éste autorice universidades, escuelas, etc., sino del gremio formado por los mismos profesionales, con características que hacen recordar a los clásicos gremios del Renacimiento. Estas agrupaciones gremiales, llamadas según tradición británica, institutos, son los encargados de expedir los "certificados" equivalentes a nuestros títulos oficiales.

Entre nosotros los institutos expiden diplomas que acreditan la mem bres fa del profesional y que, en cierto modo, constituyen un respaldo, otorgado por el propio instituto, acerca de su calidad humana y su experiencia profesional ya que sus conocimientos y grado académi co, decíamos, está garantizado por el título expedido por el Estado o por las instituciones expresamente facultadas para ello, según re za nuestra Constitución Política actual.

Y por último se menciona la relación del instituto, el Colegio y la Dirección de Profesiones.

A semejanza de la costumbre establecida en los países anglosajones, en México funciona el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, -- que tuvo su origen en la Asociación de Contadores Titulados, constituida en 1917. En la actualidad el Instituto Mexicano de Contadores Públicos tiene el carácter de Organismo Nacional y agrupa en su seno, con carácter de asociaciones afiliadas, a cuarenta y cinco -- institutos y Colegios de Contadores Públicos, organizados en la mayoría de los Estados de la Federación. En esta forma el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, organismo Nacional, cuenta con --- 7,6000 socios, que reconocen el mismo Código de Etica Profesional y aceptan los pronunciamientos que sobre principios de contabilidad y normas de auditoría hacen las comisiones respectivas del Organismo Nacional.

Además de los institutos la Ley de Profesiones, Ley Reglamentaria -- de los artículos 4º y 5º constitucionales, vigente en el Distrito y Territorios Federales, permite a "todos los profesionales de una -- misma rama constituir uno o varios colegios" y, en parte, más amplias y de carácter específico.

Los colegios como los Institutos, se organizan con el propósito de establecer una "vigilancia del ejercicio profesional como objeto de que éste se realice dentro del más alto plano legal y moral; servir de árbitro en los conflictos entre profesionales o entre éstos y -- sus clientes, fomentar la cultura y las relaciones con los colegios similares del país o extranjeros.

A diferencia de los Institutos, los Colegios tienen entre sus propósitos los de "auxiliar a la Administración Pública con capacidad para promover lo conducente a la moralización de la misma; denunciar a la Secretaría de Educación Pública o a las autoridades penales las violaciones a la Ley, representar a sus miembros o asociados ante la Dirección General de Profesiones formar listas de peritos profesionales, que serán los únicos que sirvan oficialmente.

De lo anterior se desprende que, si bien ambos organismos coinciden en ciertos fines y propósitos, los Institutos gozan de una independencia absoluta en cuanto a su campo de acción mientras que los Colegios están sujetos a ciertas normas de colaboración con el Estado a través de la Dirección General de Profesiones.

El título profesional y el ejercicio de la profesión.

Entre las profesiones que según la Ley, necesitan título para ejercer se encuentra la de "Contador". Aun cuando esta designación se presta a confusión, se ha interpretado que la Ley se refiere a la profesión de "Contador Público", ya que el contador que no actúe --en esta forma--, adquiere, automáticamente, el carácter de empleado o factor de una empresa, en cuyo caso las disposiciones de la Ley de Profesiones no le son aplicables.

Para el ejercicio de esta profesión, establece la propia Ley, se requiere: "ser mexicano por nacimiento o naturaleza y estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles, poseer título legalmente expedido y debidamente registrado y obtener de la Dirección General

de Profesiones patente de ejercicio".

Pero la intención de este capítulo, no sólo es el estudio específico del Contador Público como profesionista regido por el Código de Ética Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, sino también, la gran responsabilidad que tiene el ejercer su profesión como a continuación se señala:

El Contador debe tener:

A) Responsabilidad hacia la sociedad en:

- 1.- Independencia de criterio, el expresar cualquier juicio profesional sosteniendo su criterio imparcial y libre.
- 2.- Calidad profesional en los servicios que preste, actuando con la intención, el cuidado y la diligencia de persona responsable.
- 3.- Preparación profesional, debe tener entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar actividades satisfactorias muy profesionales.
- 4.- Responsabilidad personal, debe aceptar esta en lo que haga el o lo que se haga bajo su dirección.

B) Responsabilidades hacia quien patrocina los servicios:

- 5.- Secreto Profesional, debe guardarlo y no revelar lo que tenga en conocimiento por el ejercicio de su profesión.

Sin autorización de los interesados, excepto lo que dispongan las leyes referido a lo ilícito.

- 6.- Obligación de rechazar lo inmoral, faltaría al honor y a la dignidad el que indirectamente o directamente intervegan en asuntos que no sean morales.
- 7.- Lealtad hacia quien haya contratado sus servicios, debe -- guardarse, sin aprovechar situaciones que perjudiquen a su cliente.
- 8.- Retribución económica, debe ser acordada, como honorarios y tomando en cuenta que no constituyen estos el único objetivo ni la razón de ser el ejercicio profesional.

C) Responsabilidad hacia la profesión:

- 9.- Dar respeto a los colegas y colaboradores.
Así como a las Instituciones que los agrupan como Contado - res buscando que la dignidad de la profesión se enaltezca, actuando con espíritu de grupo.
- 10.- Dignificación de la imagen profesional a base de calidad.
Hacer llegar a quienes solicitan los servicios y a la socidad en general una imagen positiva y de prestigio, valiendo se únicamente de su calidad profesional personal, así como de la promoción Institucional.
- 11.- Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

Se tiene que transmitir el conocimiento de esta profesión.

Teniendo como objetivo mantener las más altas normas éticas de conducta profesional, para contribuir al desarrollo y difusión de la profesión que tiene fe, exactitud, orden, limpieza, constancia y virtudes morales indispensables, de cumplir para tener un perfil digno.

Como conclusión a lo anterior se puede decir que: satisface al Contador el poder informar a propios y a terceros el esfuerzo que traducido en cifras presenta una persona o entidad económica y que en la certidumbre de que esas cifras que corresponden a un esfuerzo -- son correctas; luego entonces, las técnicas, los procedimientos y - prácticas contables, se deben orientar hacia esos fines.

1.2. IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA

Al hacer mención en el punto anterior con respecto a las diferentes actividades a desarrollar del Contador Público, una de las cuales - en las que está mejor preparado por su grado de especialización profesional y experiencia con respecto a una organización es la que a continuación se expresa más ampliamente y detalladamente; pero es necesario hacer notar que el factor primordial para empezar a describir la función financiera es en donde se desarrolla dicha función y qué factores intervienen para su completa realización.

Este factor primordial es la empresa; (*) a la cual se le considera como una unidad económico-social en el cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa: inversionistas, personal de la empresa, público y estado.

En el sistema económico en que vivimos la empresa es la célula básica en virtud de que toda actividad económica está canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas y financieras de quienes la dirigen. Para que este organismo no muera sino que al contrario crezca

(*) "Fundamentos de Administración", Munch Galindo y García Martínez. Editorial - Trillas, 5a. Edición. Pág. 41

debe de superar todos los obstáculos a los que está expuesto; en -- los que se encuentran factores internos (personal, ventas, produc- ción) como externos (sociales, económicos y políticos); y además -- contar con los dirigentes adecuados para poder lograr el mejor apro- vechamiento u optimización de los recursos materiales con los que - cuenta la empresa.

Por todo lo anterior, es necesario la intervención de un profesio- nista especializado para poder desarrollar las labores financieras que dan lugar a que una organización sobreviva o bien sobresalga en el aspecto principalmente económico aunque no dejen de intervenir - todos y cada uno de los sectores que la conforman.

La intervención consistirá en desarrollar labores financieras y ad- ministrativas que repercutan al mejoramiento de la organización en función a su revisión, supervisión y análisis de los datos corres- pondientes o información que se requiera con respecto a la situa -- ción financiera actual de la entidad; y uno de los profesionistas - más indicados por su preparación y experiencia para contribuir a co- rregir y solucionar esta situación es el Contador Público.

Lo importante es que para éste no solamente serán indispensables -- sus conocimientos, experiencia y especialización en esta área en la que se ve el mejor y mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una organización para su crecimiento a nivel financiero; sino tendrá que tomar muy en cuenta también la economía nacional -- que es en la que está trascendiendo el ente del cual es responsable.

Por lo que en estos momentos es muy conveniente el estar informados de todo en lo que influya la economía nacional para la toma de de - cisiones a nivel general y particular.

Pero más precisamente en lo que se refiere a la función financiera ya que de ésta depende que todos los sectores funcionales de una or ganización marchen adecuadamente y conformen una economía estable - superando problemas como: alza de precios, inflación, devaluaciones falta de liquidez y solvencia internamente, escasez de dinero, lo - cual será resultado de tener una planeación por principio bien con - formada contemplando posibles desviaciones que no deberán tener tra scendencia alguna.

En sí, la función de finanzas es el sector de su organización que acumula, registra, analiza y superviza los datos de todos los demás sectores funcionales de la organización.

El papel del departamento de finanzas puede ser sumamente activo, en la medida en que toda dependencia operativa tenga plena conciencia de los costos. Por el contrario, el departamento de finanzas puede asumir un papel pasivo, y entonces las diversas dependencias funcio nales tenderán a una orientación más operativa.

El medio económico contemporáneo ha obligado a cada vez más entida - des financieramente pasivas, a asumir una orientación financiera. - Este cambio de actitudes ha colocado a la función financiera en el plano superior de la administración en el proceso crítico de adop - ción de decisiones a corto y largo plazo.

En una compañía típica de tamaño mediano, la función de finanzas -- tiene un papel fundamental en los siguientes procesos importantes -- de adopción de decisiones:

- 1.- El Departamento de Finanzas proporciona una orientación de re - lieve a la formulación de los objetivos estratégicos a largo -- plazo de la entidad. Por ejemplo, finanzas proyecta los costos y utilidades previstas en el caso de que la compañía se lance a un importante mercado nuevo en unos años.
- 2.- El Departamento de Finanzas también dará apoyo para que se ayu - de a lograr un ingreso neto específico y un objetivo de rendi - miento de la inversión en el período en curso. Esto puede ha - cerse formulando presupuestos operativos y departamentales y -- brindando los medios para vigilar la actuación de la compañía en comparación con el presupuesto y otras normas operativas.

1.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL AREA DE FINANZAS

Es relevante el apoyo que podrá dar una rama de la contabilidad co - mo lo es la Auditoría y sus diversas herramientas, para el logro de los objetivos planteados en el área que está más responsabilizada - de los asuntos económicos de cualquier ente.

Le corresponde por tanto a la auditoría administrativa en especial; ya que es la que se encargará de verifica, la organizac. de una

empresa, de un departamento o de una sección examinando objetivos, planes, métodos, políticas, etc., para poder eliminar pérdidas y desperdicios en los que ha caído la empresa para de esta manera mejorar los sistemas y procedimientos administrativos financieramente

Para tal efecto se considerarán dos objetivos básicos para el funcionamiento de la auditoría administrativa en el área de finanzas que permitirán su mejor desarrollo.

El primero consiste en evaluar la eficacia del departamento de finanzas en brindar orientación y control financiero a toda la organización, incluyendo sus diversas dependencias operativas.

El segundo objetivo se refiere a realizar una medición de la eficiencia interna de la función de finanzas por cuanto se refiere a los procedimientos, políticas y normas financieras, contables y presupuestarias; para asegurarse de que se satisfagan los objetivos primarios y cerciorarse de que la operación financiera importa a la orientación financiera y la medida de control requeridas.

C A P I T U L O I I

LA AUDITORIA

CAPITULO II

LA AUDITORIA

2.1. Antecedentes

Uno de los primeros sistemas administrativos que pueden tomarse en cuenta como registros contables y que producían documentos financieros, para tomar decisiones, tienen su origen en el antiguo Egipto. La recaudación de tributos al faraon, entregados generalmente en especie, requería de toda una estructura que contemplaba no solo a los estribos; sino principalmente a los agrimensores para el cálculo de lo sembrado y en consecuencia la fijación del monto del tributo por la cosecha esperada. Tomese en cuenta que la unión de los dos imperios, el del bajo Nilo y el del alto, produjo la división política y económica del imperio unido, en sesenta distritos cuyo esquema de recaudación estaba confiado a funcionarios locales que dependían del tesorero general, que a su vez entregaba diariamente cuenta al gran visir. Unica persona autorizada a una revisión previa antes de informar al faraon sobre las finanzas del reino.

Fácil es admitir la estructura administrativa que requería elaborar la información financiera, consistente en estados de ingresos y egresos que debía aplicarse al ciclo agrícola productivo del Rfo Nilo con un cierre en periodos precisos marcados por su desborda

miento, fenómeno este último alrededor del cual se desarrolló esta importante civilización.

La recaudación y liquidación de las contribuciones era revisada y aprobada cuidadosamente por las autoridades centrales. Un estado financiero rigurosamente actualizado era imprescindible al faraón, con información adicional que mostrara las tendencias futuras.

Si analizamos en forma crítica este esquema, bajo el enfoque de -- nuestra profesión actual, encontraremos y habremos de convenir, que con facilidad se pueden identificar y diferenciar las siguientes -- etapas en el desarrollo de esta actividad:

I.- Planeación.

II.- Registro y Control.

III.- Revisión y Crítica.

IV.- Análisis, información e interpretación.

Previo revisión se informaba al hombre y dependía de la calidad del individuo a quien se rendía ese rudimentario dictamen, para lograr un aprovechamiento racional de esa información, ya que dependía de él la administración del estado. Sin embargo, la historia nos muestra que al morir el faraón, el sucesor cambiaba frecuentemente la estructura del imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón a su personal forma de ser y pensar.

En realidad ese faraón era el administrador rudimentario del imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo adecuado de

los programas que se habían señalado, aunque carecían de toda técnica para valorarlo.

De hecho, el hombre había inventado ya los métodos fundamentales de registro, control e información que no sufrirían modificaciones, -- precisiones y sofisticaciones sino hasta la Edad Media, originados en Venecia, cuando se inventó la partida doble que nos lleva al balance general que en sus fundamentos generales es el mismo que actualmente utilizamos. A fines del siglo XVII, la Revolución Industrial, base de la expansión del capitalismo, fomenta la rápida y masiva producción a través de las máquinas y nuestra actividad de contadores, se ve obligada a apearse en sus métodos a esta nueva etapa cuando surgen los planes de producción y la importancia del costo por producto.

En la actualidad, el explosivo crecimiento del comercio y la industria fomentada por la mayor comunicación entre continentes, el intercambio de tecnología moderna, el nacimiento de nuevas necesidades en el hombre para hacer la vida más llevadera han incrementado notablemente la complejidad de los negocios, donde el capitán de la industria o el comercio se ve en la necesidad de delegar cada vez -- más autoridad y responsabilidad y ello trae como consecuencia una -- mayor necesidad de control, información oportuna, revisión y análisis crítico de tal información.

Dentro de lo antes mencionado se tomaron antecedentes históricos pero es necesario hacer énfasis en este mismo capítulo a su objetivo e importancia:

Objetivo e Importancia de la Auditorfa.

Para los propietarios, acreedores y terceros interesados en una empresa resulta de prioridad importancia, el contar con información - útil y confiable para la toma de decisiones adecuadas.

En virtud de que los Estados Financieros constituyen un instrumento utilizado por la administración de una empresa para dar a conocer - información de carácter económico sobre la entidad, nace de esa manera la conveniencia de que un profesional independiente revise su contenido a través de una auditorfa, para determinar su grado de -- confiabilidad.

Dado que los resultados de una auditorfa, generalmente trascienden no sólo con quien contrata directamente este servicio, sino ante el público en general, es por ello que debido a esta responsabilidad - de carácter social el auditor debe basarse en su trabajo como tal - empleando un juicio maduro y la aplicación de una técnica especializada, como en la observación de determinados lineamientos que permitan que su actuación pueda reunir requisitos mnimos de calidad profesional.

La finalidad del exámen de estados financieros, es expresar una opinión profesional independiente, respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.

El contenido y elaboración de los estados financieros es responsabilidad que compete a la administración de la entidad. Mientras el auditor es responsable de formarse y expresar una opinión sobre los estados financieros, la responsabilidad en cuanto a la preparación de los mismos y de sus notas aclaratorias recae en la administración de la entidad. La responsabilidad de la administración incluye el mantenimiento de registros contables y de controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas de contabilidad, así como la salvaguarda de los activos de la entidad. La auditoría de estados financieros no releva a la administración de sus responsabilidades. Para que el auditor pueda formarse una opinión sobre los estados financieros, deberá cubrir todos los aspectos de importancia de los mismos, para lo cual deberá de obtener una seguridad razonable mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, de que la información que muestran los registros contables que sirvieron de base para su elaboración, es suficiente, confiable y que se encuentra revelada adecuadamente en los mismos, de acuerdo a su importancia y conforme a principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes. Dado que no es práctico examinar la totalidad de las operaciones de una empresa, el auditor deberá aplicar sus procedimientos de revisión, a base de pruebas selectivas. El alcance o extensión de las pruebas a que debe sujetarse el examen de los estados financieros, así como la naturaleza y oportunidad de los procedimientos de revisión, lo debe determinar el auditor de acuerdo con su criterio, basándose en los siguientes aspectos:

- a.- Los resultados que obtenga del estudio y evaluación del control interno.
- b.- La importancia de los saldos o partidas a examinar.
- c.- El riesgo probable de error que pueden contener los estados financieros sujetos a examen.

Dado que gran parte de la evidencia comprobatoria, es más de naturaleza persuasiva que concluyente, el criterio es indispensable en todo trabajo del auditor, tanto al determinar sus procedimientos de revisión, como al evaluar los juicios adoptados por la administración en la preparación de los estados financieros.

La auditoría de estados financieros no tiene por objetivo descubrir errores e irregularidades, por lo que debido a las características propias de su realización y a las limitaciones que ofrece cualquier sistema de control interno contable, existe un riesgo inevitable de que algunos errores e irregularidades puedan permanecer sin descubrirse; sin embargo, la responsabilidad del auditor nace con el hecho de que los mismos debieron haber sido detectados y no lo fueron, por no haberse cumplido con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Cualquier indicio de que algún error o irregularidad pudiera haber ocurrido provocando una distorsión importante en los estados financieros sujetos a examen, obligando al auditor a ampliar sus procedimientos de revisión para confirmar o disipar sus apreciaciones, dado que pudiera verse afectada su opinión sobre la razonabilidad de estos mismos estados financieros.

2.2. DEFINICION DE AUDITORIA

Es importante que antes de mencionar los diferentes conceptos tomados de auditoría, se de a conocer la utilidad de este capítulo.

Como es el poder comprobar las operaciones que se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Es relevante el saber éste aspecto porque en el se pueden determinar puntos en los cuales se encuentra en peligro potencial una entidad, o por el contrario resaltar las posibles oportunidades favorables para poder reducir altos costos, eliminar desperdicios, pérdidas innecesarias y evaluar la eficiencia de los controles para asegurar a los altos ejecutivos que las políticas y procedimientos están siendo cuidadosamente observados.

Para tener una mejor idea conceptual de la auditoría, a continuación se mencionan diferentes criterios de definiciones:

En el libro escrito por el C.P. Victor M. Mendivil Escalante establece su concepto de auditoría como sigue".

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

(*) "Elementos de Auditoría". Victor M. Mendivil Escalante. Edit. ECASA, 3a. Edición. pág. 13.

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

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

"Es el examen crítico que realiza un licenciado en contaduría o un contador público independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información"(*).

En este concepto, el autor plantea que la auditoría es un examen crítico, además de que es realizada por un licenciado en contaduría o un contador público independiente, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.

Los conceptos de auditoría señalados anteriormente, se avocan al hecho de que la auditoría sólo se realiza a los estados financieros; --

(*) "Auditoría I". C.P. Israel Osorio Sánchez. Edit. ECASA, 1a. Edición.

sin embargo, hay auditorías que son diferentes a la auditoría de estados financieros y que no sólo es competente a los profesionistas independientes, sino también a los que desarrollan dentro de una organización.

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

Desde nuestro punto de vista, la auditoría es:

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

La explicación de nuestro concepto es la siguiente:

- (1) En nuestro concepto, la revisión crítica implica la verificación en forma imparcial de los eventos ocurridos dentro de una organización para llegar a una situación real.
- (2) Los aspectos financieros son el estado de posición financiera, el estado de resultados, el estado de orígenes y aplicación de recursos y otros.
- (3) El Contador Público tiene la cultura profesional para realizar la labor de auditoría apeguándose a los procedimientos y técnicas de auditoría de carácter general, establecidos por

el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

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

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

2.3. CLASIFICACION DE AUDITORIA

El desarrollo y complejidad de las empresas ha traído como consecuencia, que los contadores públicos y otros profesionales se empeñen en buscar nuevas técnicas para aplicarlas en beneficio de las empresas, a fin de proporcionar una información más eficiente y oportuna, con respecto a:

- a) Cualquier duda surgida en el estado en que se encuentre la empresa.
- b) Su situación financiera.
- c) Información de cómo está funcionando el control interno.
- d) Si los objetivos se están llevando a cabo conforme a lo planeado.

Atendiendo a los fines mencionados, formularemos la siguiente clasificación:

- 1.- Auditoría administrativa.
- 2.- Auditoría operacional.
- 3.- Auditoría financiera.

Por lo que se describirán sus principales características de cada una de las auditorías en seguida:

Auditoría Administrativa.

- 1.- Se puede llevar a cabo en toda la entidad económica.
- 2.- Que es lo que examina:
 - a) Objetivos, planes, métodos y políticas.

b) Estructura orgánica.

c) Uso de sus recursos físicos y humanos.

3.- Informa a cerca de la situación administrativa.

Y además, examina y critica el proceso administrativo, la división funcional y estructural, los planes, objetivos, procedimientos, con troles, aspectos de personal, no sólo en cuanto a los existentes, - sino buscando omisiones.

Esta auditoría a su vez, se clasifica en auditoría interna y exter - na.

La auditoría interna es una actividad independiente de evaluación - de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finan- zas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y - la evaluación de la efectividad de otros controles.

Y la auditoría externa es un servicio de asesoramiento, generalmente enfocado a tres niveles de la organización: dirección, gerencia o -- Supervisión y el desarrollo de sus exámenes ira hasta donde las ins- trucciones se lo indiquen.

Diferencias entre la auditoría administrativa interna y externa:

	<u>AUDITORIA</u>	<u>ADMINISTRATIVA</u>
	EXTERNA	INTERNA
1.- Servicios contratados por:	Accionistas y Consejo de <u>Ad</u> ministración.	La Gerencia

	AUDITORIA	ADMINISTRATIVA
	EXTERNA	INTERNA
2.- La naturaleza de sus relaciones con la empresa son:	Independiente	Dependiente
3.- En la retribución de sus servicios se percibe:	Honorarios de conformidad con el cliente	Sueldos establecidos según política de la empresa.
4.- El tiempo para terminar la labor de auditoría es:	Limitado, que el mismo fija de acuerdo con el cliente.	Normalmente es limitado, salvo casos fijados por la gerencia.
5.- Normalmente la auditoría es realizada:	Periódicamente	Constantemente
6.- La responsabilidad dentro de la auditoría es limitada.	Ante accionistas, Consejo de Administración y Público en general.	Ante la Gerencia

Lo siguiente será ampliar la perspectiva de la Auditoría Operacional.

Auditoría Operacional.

Es un término que fue usado por primera vez por los auditores internos, para describir el trabajo que ellos estaban realizando que tenía como objetivo específico, la mejora de las operaciones que estaban siendo examinadas, la principal aplicación de la auditoría -- operacional ha sido en empresas industriales, pero el enfoque constructivo, las técnicas y los resultados positivos que caracterizan a este tipo de auditorías, son igualmente aplicables a actividades gubernamentales, a instituciones financieras o a cualquier institución en la que exista un departamento de auditoría interna.

De acuerdo con lo anterior, la auditoría operacional comienza con la familiarización de las operaciones actuales y los problemas operativos, seguida esta por un análisis y evaluación de los controles para asegurarse de que son adecuados para la protección del negocio.

La auditoría operacional puede abarcar una sola o todas las operaciones, estableciendo que, por qué, cuando, dónde y como se realizan, pero absteniéndose de investigar quien las realiza. Puede hacerse sobre situaciones pasadas, presentes o futuras.

Por último, para poder practicar correctamente la auditoría operacional, no basta conocer las técnicas relativas a su ejecución, sino que es necesario pensar y analizar en la misma forma en que pensaría y analizaría el administrador si realizará dicho trabajo. Por tanto

se requiere conocer y comprender la entidad y sus particularidades.

Y por último, la auditoría financiera:

Auditoría Financiera.

Consiste en el examen de los registros, cuentas y comprobantes para verificar la razonable exactitud aritmética y contable de los mismos a fin de que el auditor pueda considerarse satisfecho de que los estados financieros reflejan en forma razonable la situación financiera de la entidad sujeta a revisión a una fecha determinada.

El objetivo de este tipo de auditoría es proporcionar un servicio a la administración financiera de la empresa, así como dictaminar sobre las cifras para efectos de terceras personas: fisco, acreedores, inversionistas, público en general.

Principales diferencias entre la Auditoría Administrativa, Operacional y la Financiera:

Auditoría Administrativa.

- 1.- No existen normas y principios generalmente aceptados.
- 2.- Se refiere a cualquier área de la empresa.
- 3.- No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien las practica.
- 4.- Es realizada por diferentes profesionales.
- 5.- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.

- 6.- Resultando de uso interno en la empresa.
- 7.- Evalúa la actuación del personal.
- 8.- Debe proyectarse hacia el futuro.
- 9.- Revisa que esta cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Auditorfa Operacional.

- 1.- Es una derivación de la auditorfa de estados financieros.
- 2.- Es una extensión al examen del control interno, al buscar la eficiencia operativa.
- 3.- Es una actividad típica de la auditorfa interna.
- 4.- Busca la respuesta a la pregunta ¿cómo se realizan las operaciones.
- 5.- Señala las fallas, su origen y las recomendaciones para corregirlas.
- 6.- Se refiere a hechos presentes y futuros.

Auditorfa Financiera.

- 1.- Existen normas y principios generalmente aceptados.
- 2.- Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- 3.- Su fin primordial es el dictámen de los estados financieros.
- 4.- Verifica que las decisiones de los empresarios han quedado registradas correctamente en la contabilidad.

CAPITULO III

LA AUDITORIA Y LA ADMINISTRACION

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. LA ADMINISTRACION

3.1.1. DEFINICION:

Es importante que en primer lugar conozcamos el significado de la palabra administración etimológicamente y de esa manera concretar su definición real.

La palabra "administración", se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del su fijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "migiis", comparativo de superioridad, y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad; el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta

se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; - de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues, los elementos principales obtenidos.

Uso de la palabra administración

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, - en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está en pleno período de formación, ha sido muy variable: casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos - si la administración es una parte de la organización o viceversa.

A continuación, se define a la administración en un ámbito más amplio: A través de los años se ha definido de diversas maneras a la administración. En las primeras definiciones se afirma que la administración consiste principalmente en planificar, organizar, dirigir y controlar. Esta definición generalizada que surgió probablemente del trabajo de Henri Fayol a principios del Siglo XX, es la descripción aceptada y tradicional de administración, pero en su capacidad para explicar lo que es administración, resulta algo inadecuado. Su principal problema reside en su enfoque implícito, su intento por describir la administración basándose en las actividades de un gerente. Pero considerar a la administración como una disciplina, es más apropiado definir la esencia de lo que es administración, en vez de qué hacen los gerentes.

Una definición amplia de la administración debe incluir el sistema total de una empresa, así mismo, debe abarcar la atención de personal para la organización, con el objeto de que realice su trabajo y logre los objetivos de la empresa. Reuniendo estos elementos -- esenciales, la administración se puede definir así:

El proceso de asignar las entradas de una organización (recursos hu manos y económicos) por medio de planificación, organización, direc ción y control para producir salidas (bienes y servicios) que soli- citan los clientes de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización. En el proceso, el trabajo se realiza con personal de la empresa y por medio de él, en un ámbito comercial siempre cam -- biente. (*)

La definición anterior, aunque no cae dentro de ninguna escuela de pensamiento sobre administración, tiene las características esencia- les de cada una de ellas. La escuela funcional considera la admi- nistración como un "proceso" de "planificación, organización, direc ción y control", mientras que la escuela conductual no se interesa en el proceso, sino en la forma en que este influye en la organiza- ción "con personal de la empresa y por medio de él". Desde un pun- to de vista diferente, el propósito principal de la escuela cuanti-

(*) "Principios y Aplicaciones de Administración". Robert J. Thierauf. Editorial Limusa. 1a. edición. pág. 24.

tativa consiste en mejorar la calidad de la toma de decisiones para el logro de los "objetivos de la empresa". El enfoque de la administración por sistemas se centra en toda la organización, es decir, la relación de "entradas" a "salidas" deseadas. La última escuela, la de contingencia, se relaciona con la parte de la definición de "ámbito comercial siempre cambiante"; es decir, que la aplicación de los principios y prácticas de administración de empresas se realiza según la situación y las circunstancias.

Reuniendo los elementos antes mencionados podemos definir a la administración de la siguiente manera:

Es el conjunto sistemático de reglas para poder lograr la máxima -- eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social con el menor esfuerzo posible.

3.1.2. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION

Para poder saber realmente el objetivo de esta disciplina es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Sobre qué recae la administración?. ¿En qué medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que éstas funciones se --realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que --los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Ahora bien, la experiencia nos enseña: y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación, que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, esto es, "la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común es, por lo tanto, el objetivo sobre el que recae la administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la administración en toda la sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición es el siguiente: la administración se da necesariamente en un organismo social.

3.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

- 1.- La administración se da dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más compleja sea éste.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediata -- mente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única -- posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: Maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes -- competidores.
- 5.- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de ma --

por importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

- 6.- Es especial para los países que están desarrollándose quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases -- esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

De todo lo anteriormente mencionado se deduce que, al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

Por tal motivo, la administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador,

buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cali
dades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos -
esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de -
la administración, por la mayor parte de los autores de importancia.

Hay conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella,
y es el de "cooperación". Pero éste se fija más bien en la "opera-
ción" o acción conjunta, parece poner el énfasis en la actividad in
dividual o parcial, en tanto que la coordinación lo pone en el re -
sultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones.

Otro término usado a veces en forma equivalente al de administra --
ción, es el de "dirección"; pero ésta es más bien uno de los elemen
tos necesarios y principales, pero no totales de la coordinación. -
Como afirma enfáticamente Koontz and O'donell "ninguna orden para -
coordinar es capaz de realizar la coordinación por sí sola".

Un término equivalente, es el de "manejo" poco usado en español, pe
ro que en realidad es la traducción directa de la palabra "manage -
ment". Pero esta palabra, en nuestro idioma tiene el grave defecto
de no ser apropiada para las personas, ya que éstas se dirigen, se
coordinan, o se administran, pero no se manejan.

El término de "coordinación" es el, que responde mejor a la esencia
de la administración, porque abarca:

- a) La acción de quién está administrando: como en tanto, es el que administra, en cuanto es lo que coordina.
- b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la -- que ésta se traduce: ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- c) Sobre todo, el fin perseguido: tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración, el fin debe -- ser, a nuestro juicio, decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, mingjo, cooperación, etc., nos parecen insuficientes: todos ellos -- son meros medios, instrumentos etc., para obtener la coordina- ción; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coor dinar.

3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2.1. DEFINICION

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el -- que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolu -- blemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Pero para tener una clara visión de lo que es un Proceso Administrativo, se dará su definición en seguida:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Y en su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivos a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Después de dar una conceptualización del Proceso administrativo, -- mencionaremos los criterios más seguidos de sus etapas haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presenta y por último describiendo las etapas que se tomarán como base para el desarrollo del Capítulo IV.

3.2.2. ETAPAS

A. División tripartita.- La American Management Association (y -- más concretamente Appley, su presidente), considera que en la administración existen dos elementos: 1) Planeación y, 2) Control. Pero al dividir éste último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita: 1) Planeación; 2) Organización y, 3) Supervisión.

Esta división de elementos, además de ser sumamente amplia, (apenas si añade nada a la división de fases: mecánica y dinámica de Urwich) tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y, con ello, si la organización se refiere al "cómo deben-- ser las relaciones", o al "cómo son de hecho".

B. División en cuatro elementos. Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terry; estos elementos son: -- 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y, 4) Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir.

Tiene esta división las ventajas de ser sencilla, de estar muy difundida o generalizada, y, de distinguir bien las etapas de la mecánica, Planeación y Organización, y las de la cinética: Dirección o

Ejecución y Control.

Nosotros le encontramos, con todo, dos limitaciones: la primera radica en que no distingue entre Previsión y Planeación; esto es, entre "lo que puede hacerse", y "lo que se va a hacer de hecho". Con ello, limita como hacen notar muchos autores, las posibilidades de forzar la mente a encontrar entre los diversos cursos alternativos, el mejor, pues se da por hecho que partimos de "algo que debe hacerse", o sean los planes.

De hecho, la previsión es reconocida por la mayoría de los autores y le llaman "planing premises".

Pero, sobre todo, da un mismo tratamiento a técnicas que hoy están bastante bien diferenciadas, como son las de la previsión y las de la planeación. Diremos con Fayol que una cosa es "estructurar el futuro" y otra distinta "hacer los planes de acción". El principal inconveniente de reunir ambas, está en que conduce, o al menos favorece, lo que Drucker llama "la falacia del camino único", o sea, -- que da por supuesto que los planes de los que partimos son los mejores o los únicos siendo que pueden existir otros más eficientes. La segunda limitación es que confunde en el término dirección o ejecución, lo que corresponde a cómo se debe integrar un organismo social, una empresa, y lo que se refiere a cómo dirigirlo, mandarlo o conducirlo. Y, aunque es indiscutible que existen relaciones de -- contacto entre ambos elementos, los problemas de que cada uno se -- ocupa, son bastante diversos como para justificar su especificación separada.

C. División en cinco elementos. Fayol, como ya sabemos, pone cinco elementos en la administración: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar 4) Coordinar y, 5) Controlar. Al hablar de las siguientes divisiones, derivadas de la de este autor se derivarán otras de gran trascendencia.

D. División de Koontz en cinco elementos. El magnífico libro de Koontz y O'Donnell, "Principles of Management", propone una división en los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y, 5) Control.

E. División en seis elementos. Urwick, sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación. Y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en mera adivinación; lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base estadística, etc.

Recogiendo lo más útil, a nuestro juicio de las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell, se seguirá la siguiente:

Previsión:	Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
Planeación:	Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer.
Organización:	Responde a la pregunta ¿Cómo se va hacer?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

A continuación se especifican las etapas del Proceso Administrativo que servirán como base de estudio para el próximo capítulo.

Previsión.- Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y - la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar - los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo menos, tres etapas:

- 1.- **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
- 2.- **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

a) Planeación.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias - para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.- **Políticas:** principios para orientar la acción.
- 2.- **Procedimientos:** secuencia de operaciones o métodos.

Programas: fijación de tiempos requeridos.

Presupuestos y Pronósticos.

Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de la relación, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1.- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

2.- Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3.- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

d) Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1.- Selección: técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2.- Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elemen-

tos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al -- organismo social.

3.- Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

d) Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Y sus etapas que lo conforman son:

1.- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2.- Comunicación es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

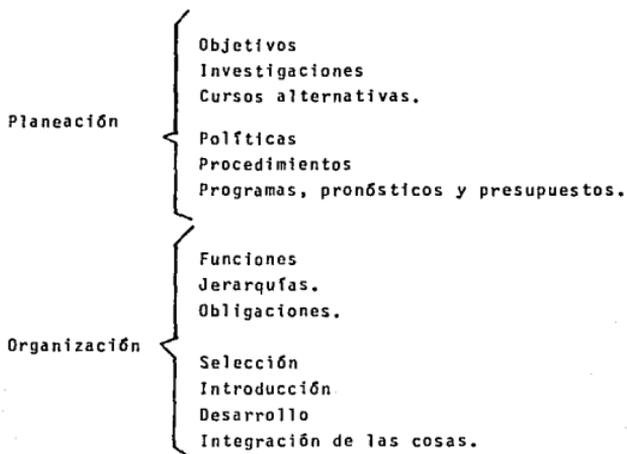
3.- Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

d) Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los - esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que esperaba, - corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende las siguientes etapas:

- 1.- Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2.- Operación de los controles: ésta suele ser una función propia - de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3.- Interpretación: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el Proceso Administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman:



5.- Dirección

Autoridad
Comunicación
Supervisión.

Control

Su establecimiento.
Su operación.
Su interpretación.

3.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.3.1. Definición.

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

El Instituto Americano de la Administración:

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

José Antonio Fernández Arena:

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

(*) "La Auditoría Administrativa". José Antonio Fernández Arena. Edit. Diana. 1a. Edición, pág. 11.

(*) Op. cit., pág. 11

E.F. Norbeck:

Define a la auditoría administrativa de la siguiente manera:

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

William P. Leonard:

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

Joaquín Rodríguez Valencia define así:

"Es un exámen detallado, metódico y completo -- practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social.

(*) "La Auditoría Administrativa". José Antonio Fernández Arena. Edit. Diana.
(*) 1a. Edición, pág. 11.
(*) Idem, pág. 11

Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financiados y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos los métodos y controles establecidos y su forma de operar".(*)

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

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

(*) Idem. pág. 11

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

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

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

- (1) La auditoría actualmente consiste en la investigación de las causas y efectos de los hechos referidos a la administración, ya que ésta utiliza elementos (técnicas, planes, procedimientos, objetivos, políticas, etc.) para lograr objetivos institucionales de una organización.
- (2) Todas las organizaciones logran niveles de productividad y eficiencia, la auditoría administrativa busca evaluar el grado de éstas, habiéndolo logrado en un lapso de tiempo de terminado.
- (3) Se proponen soluciones a los problemas administrativos a los que se enfrenta una organización, determinando sus causas.
- (4) Las organizaciones cuentan con recursos materiales, técnicos

y humanos. La auditoría administrativa, busca dar paso a un aprovechamiento adecuado, para lograr resultados favorables a la organización.

Ahora desde nuestro punto de vista daremos el concepto de auditoría administrativa:

Es la técnica por medio de la cual se realiza un examen al sistema administrativo de una organización con el fin de evaluar su productividad y eficiencia logradas; detectando así las fallas, sus causas y posibles soluciones, para llegar al aprovechamiento máximo y adecuado de los recursos humanos, materiales y técnicos de la organización para poder cumplir con los objetivos trazados.

3.3.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa:

Después de haber mencionado diferentes definiciones de los autores correspondientes sobre la Auditoría Administrativa, se menciona a continuación el objetivo de la misma:

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

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

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

3.3.3. Importancia de la Auditoría Administrativa:

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

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

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

la administración.

C A P I T U L O I V

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. Procedimientos

De entrada, es importante darse cuenta de que la auditorfa adminis_ trativa es un instrumento de la administración superior. Es ésta la que determina y dirige el ámbito y la orientación general del pro_ -- yecto. Es indispensable que la administración esté convencida de -- que los datos recogidos son reales y objetivos. La independencia to tal de quien lleve a cabo la auditorfa administrativa constituye, -- pues un elemento crítico del proceso de la auditorfa.

El personal o grupo que realiza la auditorfa administrativa podrá -- provenir de dentro de la organización o de una fuente exterior. Mu- chas organizaciones cuentan con personal de evaluación operativa que lleva a cabo una combinación de auditorfa operativa y administrativa para uso de la administración superior.

Dicho personal debe dar cuenta a un miembro de la administración su- perior que no tenga funciones importantes de línea, para garantizar su independencia.

En compañías pequeñas, suele haber un empleado encargado de llevar a cabo auditorfas administrativas cuando se le pide.

En ciertas organizaciones, la administración superior puede decidir que se lleve a cabo una auditoría administrativa en toda la entidad cada dos o tres años, aun cuando no se adviertan grandes problemas. La filosofía de esta decisión estriba en reconfirmar a la administración superior que la organización funciona eficazmente. El método de la auditoría administrativa va "periódica" ha de revelar a menudo problemas potenciales que, en circunstancias normales, sólo -- saldrían a luz cuando la situación se hubiera vuelto incontrolable.

Otras organizaciones (tanto grandes como pequeñas), recurren al método de la auditoría administrativa para determinar cuán favorablemente se compararía la compañía en general y sus distintas dependencias con un conjunto de normas objetivas de eficiencia y eficacia.

O también podrá iniciarse una auditoría administrativa como resultado de problemas específicos que se van advirtiendo en la empresa. -- Las filosofías de la administración difieren de una compañía a otra y entre uno y otro ramo industrial.

Enfoque básico de la Auditoría Administrativa.

Resulta importante observar que, a diferencia de las auditorías financieras y operativa, limitadas tanto en su alcance como en sus objetivos, la auditoría administrativa tiene enfoque y objetivos más amplios.

Una auditoría administrativa profesional exigirá diversos tipos de condiciones por parte de la persona o personas involucradas. Deberán poseer la aptitud de comunicarse eficazmente con todos los niveles de la organización y mantener un proceso de reflexión que permita la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización. El procedimiento de la auditoría administrativa se extenderá por diversas funciones y niveles de la administración e impondrá el conocimiento básico de diferentes disciplinas.

El procedimiento de auditoría administrativa debe seguir ciertas etapas básicas en cada misión aun cuando difieran los objetivos de las diversas auditorías. Las conclusiones deben estar basadas en hechos y pruebas documentales. Por lo que cada auditoría administrativa debe incluir los rasgos siguientes:

1.- Definición del alcance del proyecto.

Tanto la administración superior como el personal que lleve a cabo la auditoría deben estar totalmente de acuerdo en cuanto al alcance general e incluirá una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización. En otros casos, acaso se defina un motivo específico de problemas y se inicie la auditoría administrativa a fin de documentar las causas y recomendar medidas correctivas.

2.- Planificación, preparación y organización

Una vez definido el alcance del proyecto, el equipo de auditoría formulará un plan de acción a fin de llevar a cabo la misión. El plan -

expondrá las etapas por seguir y calculará el tiempo requerido para cumplir cada etapa. Esta fase de la auditoría administrativa exige que se analice y actualice minuciosamente cada fuente de la documentación relativa al sector que se examina.

3.- Recopilación de datos y actualización de la documentación.

La etapa general siguiente de la auditoría administrativa consiste en la acumulación de todos los datos informativos relacionados con los sectores definidos en el alcance del proyecto. Estos datos se obtienen de la correspondencia, políticas y procedimientos y toda otra información oficiosa que pueda obtenerse directamente de los empleados mediante entrevistas.

4.- Investigación y análisis.

La etapa de investigación y análisis es la más crítica del proceso de auditoría administrativa. En esta fase se han acumulado las pruebas y los datos necesarios para dar validez al informe final a la administración. El método preciso ha de referir según el alcance del proyecto y el sector concreto que se evalúe.

5.- Informe.

La fase del informe consiste en la síntesis del trabajo realizado, la descripción del alcance del proyecto, una relación detallada de las conclusiones principales y un examen de las opciones con que cuenta la administración superior para eliminar los elementos del --

problema existente.

El informe de auditoría administrativa difiere de los informes de auditoría corrientes resultantes de una auditoría financiera u operativa porque brinda a la administración diversas opciones de acción correctiva. Las auditorías corrientes, por otra parte, suelen dar como resultado una serie concreta de recomendaciones que la administración debe poner en práctica para aportar cierta medida de confianza a los datos financieros de la compañía.

4.2. PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En lo consecuente se describen las etapas y procedimientos básicos que deben seguirse para llevar a cabo una auditoría de las funciones básicas de cualquier compañía. Este modelo es general en cuanto a su alcance y brinda una orientación de conjunto al personal que lleva a cabo su auditoría.

Programa modelo para el Proceso de Auditoría Administrativa.

El paso primario en la etapa inicial de la auditoría administrativa consiste en la evaluación de la eficacia y eficiencia de la administración de la compañía o del departamento concreto que se examina. Al evaluar cualquiera de ambos equipos administrativos, debe emplearse los siguientes cuatro criterios, como instrumento de administración.

A. Estipular objetivos formales.

Los objetivos formales deben formularse en el plano superior de la administración y posteriormente pasar a los diversos componentes -- operativos de la compañía. En el nivel de la administración superior, deben estatuirse los objetivos primarios de la compañía tanto a corto como a largo plazo.

Los diversos objetivos departamentales se derivan de los objetivos establecidos en los niveles de la administración superior. Es esencial que la administración superior proporcione la orientación necesaria para el esfuerzo general mediante la documentación de sus objetivos primarios. Esto permitirá que los ejecutivos departamentales y funcionales formulen una serie de objetivos departamentales de apoyo.

Por lo tanto, al iniciar el proceso de auditoría administrativa, la primera tarea debe ser analizar la verosimilitud de los objetivos de la empresa. Si la compañía no formula objetivos totales o departamentales, las desventajas operativas, financieras y administrativas de dicha inacción deben ser comunicadas a la administración superior.

B. Exámen del Proceso de Planificación.

Después de llevar a cabo la evaluación de los objetivos de la compañía, el paso que sigue consiste en evaluar el proceso de planificación ya en marcha. El proceso de planificación abarca las políticas, procedimientos y prioridades que se han establecido para cumplir los

objetivos administrativos y operativos primarios de la empresa.

C. Evaluar el Proceso de Organización.

A continuación, el personal de auditoría administrativa, determina si el marco de organización está en armonía con los objetivos totales de la compañía. Es imprescindible que la organización esté concebida específicamente para brindar una interacción eficaz y coordinada de los departamentos, funciones y personas que permita satisfacer más eficazmente los diversos objetivos y metas.

D. Análisis del Proceso de Control.

La cuarta consideración en el exámen de la auditoría administrativa estriba en evaluar la suficiencia del proceso de control en toda la organización. Este proceso ayuda a asegurar que las actividades que deberfan producirse ocurran realmente, y que lo hagan conforme a los planes. Al llevar a cabo esta etapa de la auditoría administrativa, su personal debe hacer lo siguiente:

1. Asegurarse de que la administración haya identificado los sectores claves que deben controlarse.
2. Evaluar y juzgar las bases empleadas para formular las normas de medición.
3. Examinar los parámetros establecidos para identificar el deseñ-peño y los resultados.

Cómo analizar los resultados.

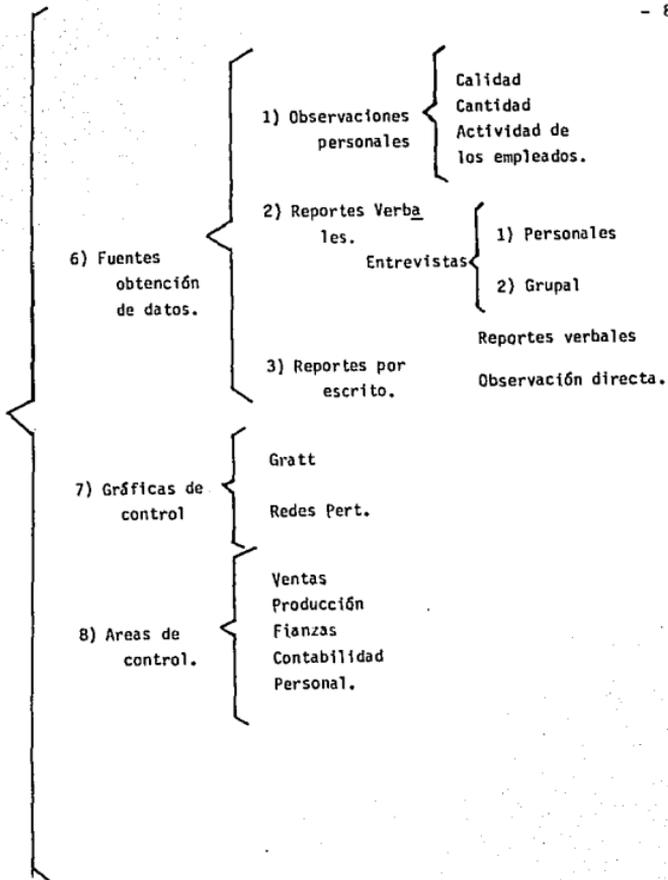
Una vez concluido el proceso de recopilación de datos, el proceso de auditoría administrativa evalúa minuciosamente los resultados a fin de documentar la existencia de problemas críticos. La índole de los problemas será diferente entre organizaciones e industrias distintas.

La esencia de los problemas que se revelen dependerá también del alcance particular de la auditoría administrativa estipulada por la administración superior.

Para comprender mejor la etapa de control a continuación se muestra un cuadro sinóptico en donde se describen su función, reglas, etapas, tipos, fuentes de obtención de datos, gráficas de control y áreas -- de control.

CONTROL

- 1) Función { Establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social.
- 2) Utiliza { Conocer
evaluar
detectar
corregir
modificar
mejorar
establecer
predecir.
- 3) Reglas { Flexibles
reportar desviaciones
claros
- 4) Tipos { 1.- Preliminar { Políticas
Procedimientos
Reglas.
2.- Concurrentes { Dirección
Vigilancia
3.- Retroalimentación { corregir
posibles desviaciones
- 5) Etapas { a) Medición del desempeño { averiguar qué es lo que
se está haciendo
Información que surja
b) Comparación del desempeño con el estándar.
c) Corregir las desviaciones necesarias.



4.3. Programas de Auditoría Administrativa en el área de Finanzas.

A. Objetivos Financieros

1. El primer paso del proceso consiste en examinar los objetivos -- primarios y secundarios de la función de finanzas de la organización.

Deben evaluarse los objetivos financieros con el propósito de determinar qué apoyan directamente los grandes objetivos empresariales.

2. Los objetivos del departamento de finanzas deben formularse teniendo presente dos fines. El primero consiste en asegurarse de que se satisfagan los objetivos primarios y el segundo en cerciorarse de que la operación financiera importa a la organización -- la orientación financiera y la medida de control requeridas.

La tarea de la auditoría administrativa en los pasos 1 y 2 consiste en determinar la suficiencia de los objetivos generales de la organización (y de las dependencias operativas de apoyo), así como si la compañía (y las dependencias operativas de apoyo), responden a las normas y objetivos tal como se los han formulado.

Además, el proceso de auditoría debe asegurarse de que los objetivos generales sean pertinentes e importantes para la compañía y de que cada una de las dependencias operativas cuente con la capacidad y los recursos para satisfacer las normas estipuladas.

B. Planificación.

3. El proceso de auditoría administrativa debe analizar con todo -- cuidado el esfuerzo planificador de la función finanzas. La auditoría de los mecanismos de planificación financiera exige que se tenga una opinión de si la dependencia financiera es capaz o no de apoyar los grandes objetivos de la empresa.
4. Dentro de la fase de planificación, el proceso de auditoría debe evaluar con espíritu crítico la calidad y la eficacia del plan -- maestro departamental. Esta es la técnica mediante la cual se -- transmiten los objetivos primarios a los niveles mediano e inferior de la organización y a las dependencias departamentales.

C. Organización.

5. La jerarquía acordada a la función de finanzas en la compañía se refleja en su ubicación dentro de la estructura orgánica de toda la organización. Para que la función de finanzas brinde asistencia experta, debe ser independiente de otras dependencias operativas y hallarse en el mismo nivel de cada una de las otras grandes dependencias o departamentos.

Debe refinarse la organización intradepartamental entre las grandes funciones financieras, con el objeto de generar y presentar - datos financieros eficaces y eficientes.

La auditoría administrativa debe analizar la eficacia organizacion

nal del sector financiero comparando el diseño orgánico con la aptitud del departamento de cumplir sus objetivos.

Las grandes funciones financieras, tales como contabilidad, presupuesto e impuestos están segregados en departamentos subfinancieros separados.

Esta división reduce la duplicación de esfuerzos y asegura modelos de trabajo eficaces y datos y controles más significativos.

D. Control.

El propósito primario del proceso de control dentro de la función de finanzas, consiste en asegurarse de que los diversos niveles de la administración reciban la información requerida para el proceso de adopción de decisiones diarias, semanales y mensuales. El sector de finanzas debe cerciorarse así mismo, de que los datos generados sean exactos, precisos, consecuentes y pertinentes para toda la organización. El segmento de control de la auditoría --- tiende a asegurarse de que se cumplan los objetivos principales.

Pero esta función de control se ha segregado en dos sectores diferenciados de la dependencia de finanzas; contabilidad y presupuesto o análisis financiero. El Sector contable está a cargo de la acumulación, clasificación, análisis e informe de los resultados financieros de las operaciones. Los informes abarcan cuadros financieros e informes de materias afines a finanzas.

La responsabilidad principal del departamento de presupuesto con siste en poner en práctica dentro de la organización un sistema de información financiera que genere los datos que necesitan las diversas dependencias operativas. Los da os deben generarse en una configuración utilizable. También deben poder se aplicados por cada dependencia para vigilar y medir los resultados de sus actividades.

Contabilidad

7. Debe evaluarse y someterse a prueba el principal mecanismo de con trol dentro de la función contable.

En el punto 4.4. se dará una breve descripción de los diversos -- controles contables internos que deben existir en un departamento contable de tamaño normal.

Las preguntas se han confeccionado de modo tal que permitan al - equipo de auditorfa administrativa determinar las virtudes o fla- quezas del proceso de control contable.

Presupuesto y Análisis Financiero

8. El proceso de control de la función de presupuesto y análisis fi- nanciero difiere de los mecanismos de control más detallados que requiere la función contable para preservar los bienes y los re- cursos financieros de la compañía.

Los controles de presupuesto y análisis financiero están destina-

dos a asegurar que se genere dentro del sector una información - correcta y que luego se la transmita a las dependencias operativas pertinentes.

9. El equipo de auditoría administrativa debe por lo tanto, examinar con todo cuidado, junto con el grupo de presupuesto las preguntas del punto 4.4. que corresponden a este aspecto.

Los problemas potenciales que se descubran en esta etapa podrán - incluirse en la parte relativa al departamento de presupuesto o - de análisis financiero. Pero es posible que el problema se deba a la ineptitud de otras dependencias operativas de generar los da tos correctos.

Posteriormente se menciona el conjunto de objetivos departamentales de la función de finanzas.

DIVISION DE FINANZAS

Objetivos Departamentales Primarios

1. Formular un presupuesto para cada dependencia operativa en apoyo del aumento de la rentabilidad del año en curso.
 - A. Formular proyecciones para la compañía.
 - B. Fraccionar las proyecciones por dependencia operativa.
 - C. Formular normas de medición.
 - D. Planear el proceso de vigilancia de resultados reales en com-

paración con la norma,

2. Incorporar una estrategia de precios en apoyo de los objetivos empresariales y los aumentos porcentuales previstos del mercado.
 - A. Analizar encuestas de posibilidades que ofrecen los mercados y calcular las unidades previstas de ventas potenciales.
 - B. Estimar el porcentaje de margen de utilidades requerido por la compañía.
 - C. Calcular los costos directos e indirectos relacionados con las proyecciones de ventas.
3. Poner en práctica una estrategia empresarial de adquisiciones o abandono de divisiones.
 - A. Clase de negocios que han de considerarse.
 - B. Requisitos de crecimiento histórico.
 - C. Consideraciones y limitaciones financieras.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

PLAN MAESTRO ANUAL

<u>GRAN OBJETIVO</u>	PLAN DE ACCION	A CARGO DE	PLAZO
1.- Formular presupuestos para cada dependencia operativa en apoyo del crecimiento previsto de la rentabilidad.	A. Formular niveles de costos de gastos para cada unidad operativa.	Análisis financiero	
	B. Instituir los medios de acumulación de datos financieros por unidad operativa.	Contabilidad	
	C. Poner en práctica un sistema de medición de las variaciones entre los costos previstos y los reales.	Análisis financiero.	
2. Incorporar una estrategia de precios en apoyo de los objetivos empresariales y del aumento porcentual proyectado del mercado.	D. Calcular el volumen de ventas para el año venidero.	Análisis financiero.	
	E. Proyectar niveles de costos basados en el volumen de ventas.	Análisis financiero	
	F. Formular niveles de precios por producto a base de un justo rendimiento de la inversión.	Análisis financiero.	

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

PLAN MAESTRO ANUAL

<u>GRAN OBJETIVO</u>	<u>PLAN DE ACCION</u>	<u>A CARGO DE</u>	<u>PLAZO</u>
3. Poner en práctica una estrategia empresarial de posibles adquisiciones o abandono de divisiones.	G. Definir las clases de negocios potencialmente consonantes con la organización.	Contabilidad	
	H. Enumerar las consideraciones claves de carácter financiero, operativo e histórico.	Contabilidad	
	I. Formular los requisitos financieros mínimos de las compañías estudiadas.	Contabilidad	
	J. Documentar los criterios (financieros y operativos) de consideraciones - relativas a ventas.	Contabilidad	

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

PLAN DE ACCION DE ANALISIS FINANCIERO

<u>PLAN DE ACCION</u>	<u>COMPROMISOS</u>	<u>PLAZO</u>
1. A. Formular niveles de costos de gastos para cada unidad operativa.	A. Definir el nivel general de rentabilidad de la compañía. B. Estipular niveles de gastos para cada departamento basados en cuantías específicas de volúmenes de ventas. C. Formular metas por ejercicio y por departamento.	
1. C. Poner en práctica un sistema de medición de las variaciones entre los costos previstos y los reales.	D. Definir la composición de cada elemento de costos. E. Asignar el presupuesto anual a los diversos períodos, según el volumen previsto. F. Definir el procedimiento semanal de cotejo de costos reales y presupuestados. G. Formular un procedimiento de informe para documentar variaciones importantes entre los costos presupuestados y los reales.	

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

PLAN DE ACCION DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

<u>PLAN DE ACCION</u>	<u>COMPROMISOS</u>	<u>PLAZO</u>
1. B. Instituir los medios de acumulaci3n de datos financieros por unidad operativa.	A. Determinar el presupuesto global de la compa1a B. Fraccionar el presupuesto de la compa1a por departamentos. C. Definir el presupuesto departamental segun las clases de gastos. D. Documentar el procedimiento seguido para acumular los datos relativos a los gastos por departamento.	
3. G. Definir las clases de negocios potencialmente consonantes con la organizaci3n.	E. Determinar que industrias cuentan con recursos y bienes que podran utilizarse. F. Definir las clases de recursos y bienes que podran utilizarse dentro de la organizaci3n. G. Describir el modo como han de utilizarse los recursos y bienes.	

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

PLAN DE ACCION DE ANALISIS FINANCIERO

<u>PLAN DE ACCION</u>	<u>COMPROMISOS</u>	<u>PLAZO</u>
2. D. E. F. Calcular volumen de ventas, niveles de costos y de precios para el año venidero.	H. Obtener las proyecciones de ventas del departamento de ventas. I. Convertir las proyecciones de ventas en proyecciones de ingresos. J. Aplicar a lo anterior los pasos E, F y G.	
3. I. Formular los requisitos financieros mínimos de las compañías estudiadas.	K. Los ingresos netos antes de deducción impositiva no deben ser inferiores al 15 por ciento. - La relación corriente debe haber sido positiva por cinco años. - El monto total de la deuda no debe exceder al 15 por ciento del capital suscrito. - Todas las reservas deben ser amortizadas.	
3. J. Documentar los criterios (financieros y operativos) de consideraciones relativas a ventas.	L. El renglón de productos se vuelve caduco y no existen nuevos productos. M. Un crecimiento negativo en los dos años últimos. N. Capacidad obsoleta de planta e improbabilidad de crecimiento futuro. O. Gran pasivo eventual.	

4.4. Cuestionarios de auditoría administrativa correspondientes al área de finanzas.

En los cuestionarios que se desglozan en seguida, se manejan preguntas que ya están comprobadas en cuanto a su efectividad.

Estas preguntas se manejan para este capítulo en forma general, solamente separando el control contable y de presupuestos, se hace esta aclaración ya que en el caso práctico, solamente se mencionarían las preguntas consideradas necesarias para tal efecto.

- 1.- ¿Sabe usted cuál es la función de este departamento?
- 2.- ¿El jefe de este departamento se responsabiliza totalmente por el desempeño de su trabajo?
- 3.- ¿El departamento de finanzas está bien coordinado con los departamentos de la empresa?
- 4.- ¿Existe un objetivo a seguir dentro de este departamento?
- 5.- ¿Se cumple con este objetivo?
- 6.- ¿Quién establece y revisa los objetivos del departamento de finanzas?
- 7.- ¿Existe un control en el cumplimiento de los objetivos?
- 8.- ¿Los métodos operativos están mecanizados o son manuales?
- 9.- ¿Existen argumentos suficientes para las inversiones que realiza la empresa?
- 10.- ¿Se hacen análisis de estados financieros?

- 11.- ¿Se realizan estudios sobre rendimientos, rentabilidad y solvencia de la empresa?
- 12.- ¿Se coordinan los planes de financiamiento a corto plazo con la contabilidad?
- 13.- ¿Existe un plan financiero escrito a futuro?
- 14.- ¿Es realista este plan financiero escrito?
- 15.- ¿Los planes de financiamiento a corto plazo contribuyen a que la empresa se encuentre en una sólida posición financiera?
- 16.- ¿Son flexibles los planes financieros hasta el punto de que provean para el cambio en las condiciones?
- 17.- ¿Se elaboran presupuestos flexibles sobre una base realista para su comparación con los resultados reales?

Contabilidad

Consideraciones de control

- 18.- ¿Existe una lista de controles contables activos? De haberla consígnese y adóselas a este cuestionario.
- 19.- ¿De no haberlo, ¿pueden identificarse los controles? De ser así, haga una lista.
- 20.- ¿Si no pueden identificarse los controles? De ser así, haga una lista.
- 21.- ¿Sigue la institución de controles a la formulación de planes?

- 22.- ¿A cada control identificado, corresponde un contralor, o sea una persona que decide u orienta las decisiones en materia de salvedades?
- 23.- ¿Se instituyen controles con características de retroinformación, o sea, que quede entendido que los controles actúan por -- desviaciones de la actividad controlada?
- 24.- Los controles existentes, ¿están documentados en procedimientos, descripciones, gráficas de secuencia o de cualquier otra forma?
- 25.- ¿De no ser así, ¿se han aducido buenas razones para no hacerlo?
- 26.- ¿Están en marcha planes para hacerlo?
- 27.- ¿Se le ha asignado a alguna persona la responsabilidad del análisis formal y periódico de los controles?

Presupuesto y Análisis Financiero

Consideración de control.

- 1.- ¿Han determinado sus colaboradores si el costo de confeccionar el presupuesto equivale a su valor proyectado?
- 2.- Los presupuestos, ¿se confeccionan sólo después de haber analizado las oportunidades de mejorar los costos?
- 3.- Se han preparado presupuestos por escrito de los planes, tenien

do en cuenta las necesidades en materia de personal, equipo, gastos operativos específicos y utilidades previstas?

- 4.- Los presupuestos. ¿Los preparan las personas responsables de acatarse a estos?
- 5.- Se revisan los presupuestos sin consulta y acuerdo de quienes tienen la responsabilidad de acatarse a presupuestos revisados?
- 6.- Los presupuestos ¿están sujetos a revisión de modo tal que esté previsto el incumplimiento de las metas presupuestarias?
- 7.- ¿Existe un sistema eficaz para medir la actuación de cada departamento en cuanto se refiere al presupuesto?

CAPITULO V

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

H I P U T E T I C O

El presente caso práctico tiene por objeto resaltar la importancia de la auditoría administrativa en el área de finanzas. Empezando con los antecedentes del área que se está revisando en la empresa auditada, después haciendo la evaluación de toda la información que se recopiló a través de cuestionarios, y por último, se obtendrá la culminación de la auditoría administrativa en un documento en el cual se declararon los resultados de la auditoría y nos referimos al informe final, reflejando así, las posibles causas de los problemas -- que aquejan a esta área y las sugerencias de solución a éstos.

5.1. Antecedentes del Area de Finanzas

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

El jefe de finanzas también realiza la contabilidad de la empresa -- con la ayuda de un auxiliar.

La empresa según se nos informó, tiene una utilidad del 35% en cada artículo que se vende; sosteniendo la situación con capital propio, cuenta con pasivos a corto y mediano plazo, cuyos montos en relacion con el monto de ventas, son bajos, los que le dan solidez a su es -- tructura financiera.

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

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

- No se tiene bien estructurada esta área de finanzas en la organi -- zación; por lo que fué solicitada por el propietario de esta em -- presa una auditoría administrativa, para realizar su estructura --

ción así como para sugerir soluciones más viables para el adecuado aprovechamiento de los recursos.

- No se acatan las decisiones tomadas por los jefes de los distintos departamentos para conjugarse en el departamento de finanzas.
- La solución a problemas financieros son tomadas con precipitación, no habiendo una adecuada administración financiera, lo cual perjudica al capital que se tiene disponible.
- No existen políticas sobre finanzas para que se lleguen a cumplir los objetivos, tanto particulares del área como para toda la empresa.
- Se toman decisiones que afectan a otros departamentos.
- En el área de finanzas, no se cuenta con un presupuesto realmente estructurado para las necesidades que se presentan, ni se toman -- períodos reales para su constitución.
- Por falta de estructura orgánica, los presupuestos los realiza una persona distinta a la que reviza que se lleve a cabo.

Para confirmar que la auditoría requerida se lleve a cabo, es necesario dejarlo por escrito para esto se realizará una carta convenio.

CARTA CONVENIO

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

Por lo que enseguida se presenta el modelo de la carta convenio celebrada entre el cliente y el Contador Público en el presente caso práctico.

CARTA-CONVENIO

CONVENIO CELEBRADO POR UNA PARTE LA EMPRESA BUEN HOGAR, S.A. DE C.V. REPRESENTADA POR EL SR. ARTURO MORENO SOSA EN SU CARACTER DE DUEÑO , EN ADELANTE "LA EMPRESA"; POR OTRA PARTE EL CONTADOR PUBLICO, SRITA CLAUDIA DE LA VEGA MONTES DE OCA, EN ADELANTE "EL PROFESIONISTA" HACEN DE CONFORMIDAD LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

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

1. "LA EMPRESA" declara:
 - 1.1. Que es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios, bajo la denominación de sociedad anónima de capital variable.
 - 1.2. Que cuenta con recursos disponibles suficientes para cubrir el monto de los servicios pactados en este convenio.
2. "EL PROFESIONISTA" declara:
 - 2.1. Que tiene capacidad jurídica y técnica para contratar y obligarse a la ejecución de los trabajos objeto de este contrato y que dispone de los elementos propios y la organización suficiente para ello.
 - 2.2. Que es de nacionalidad mexicana con Registro Federal de Contribuyentes número VEMC-701129 y con domicilio en Av. Ruiz Cortínez N° 86, Atizapán de Zaragoza, Estado de México.

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

C L A U S U L A S :

1era: OBJETO:
"EL PROFESIONISTA" se obliga a presentarle a LA "EMPRESA" los servicios consistentes en: Auditoría al área de Finanzas.

2da.: HONORARIOS.
"LA EMPRESA" cubrirá por concepto de los servicios prestados a "EL PROFESIONISTA" la cantidad de N\$ 2,000.00 (Dos mil nuevos pesos oo/100 M.N.), la cual será pagada al término y a la entrega del informe de la auditoría administrativa.

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

3a.: VIGENCIA.
La duración del presente contrato será de un mes contando a partir del día 1 de noviembre de 1992.

4ta.: RECURSOS HUMANOS
Para efecto del cumplimiento del presente convenio, "EL PROFESIONISTA" se obliga a proporcionar personal especializado para la ejecución del trabajo pactado en este convenio.

POR "LA EMPRESA"

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by several vertical strokes, positioned above a horizontal line.

ARTURO MORENO SOSA

POR "EL PROFESIONISTA"

A handwritten signature in black ink, appearing as a series of overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

CLAUDIA DE LA VEGA MONTES DE OCA

5.3 OBJETIVOS

DESPUÉS DE HABER REALIZADO LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES A LA AUDITORÍA, FUERON FIJADOS COMO OBJETIVOS A SEGUIR PARA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, LOS SIGUIENTES:

1. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE EL ÁREA DE FINANZAS REALIZA; PARA ASÍ AGRUPARLAS POR FUNCIONES Y ESTABLECER UNA ESTRUCTURA MÁS EFICIENTE.
2. REVISAR, ANALIZAR Y EVALUAR DETALLADAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE ESTA ÁREA.
3. ESTABLECER POLÍTICAS SOBRE ESTA ÁREA QUE TENGAN CORRELACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA PARA UNA MEJOR COORDINACIÓN.
4. LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PRESUPUESTO REAL PARA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, TOMANDO PERÍODO REALES.
5. REVISAR QUE EXISTA, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA QUE PERMITA QUE LA PERSONA QUE REALIZA EL PRESUPUESTO, DELEGUE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD A OTROS PARA SU REALIZACIÓN, PERO QUE LA PERSONA QUE LO REVISE SEA LA MISMA QUE LO HIZO.

A CONTINUACIÓN, PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS SE MENCIONA EL CUESTIONARIO QUE SE REALIZÓ PARA ESTA AUDITORÍA:

5.4. CUESTIONARIO PARA EL AREA DE FINANZAS

1. ¿Sabe usted cuál es la función de este departamento?
2. ¿El jefe de este departamento se responsabiliza totalmente por el desempeño de su trabajo?
3. ¿El departamento de finanzas está bien coordinado con los otros departamentos de la empresa?
4. ¿Existe un objetivo a seguir dentro de este departamento?
5. ¿Se cumple con este objetivo?
6. ¿Quién establece y revisa los objetivos del departamento de finanzas?
7. ¿Existe un control en el cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Los métodos operativos están mecanizados o son manuales?
9. ¿Existen presupuestos para los distintos departamentos de la em presa que permitan obtener un control sobre los mismos?
10. ¿Es óptima la función de la sección de crédito y cobranza?
11. ¿Existen argumentos suficientes para las inversiones que realiza la empresa?
12. ¿Se hacen análisis de estados financieros?
13. ¿Se realizan estudios sobre rendimientos, rentabilidad y solven cia de la empresa?
14. ¿El margen de utilidad que se obtiene, es el esperado?
15. ¿Existe un control sobre el flujo de efectivo?

5.5 RANGOS PARA LA DETERMINACIÓN DE CALIFICACIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

EXCELENTE (E)	=	2400 PUNTOS
MUY BIEN (MB)	=	1920 PUNTOS
BIEN (B)	=	1440 PUNTOS
REGULAR (R)	=	960 PUNTOS
MAL (M)	=	480 PUNTOS
MUY MAL (MM)	=	0 PUNTOS

5.6 TABLA DE EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS:

E =	100
MB =	80
B =	60
R =	40
M =	20
MM =	0
E =	EXCELENTE
MB =	MUY BIEN
B =	BIEN
R =	REGULAR
M =	MAL
MM =	MUY MAL

5.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

PARA EVALUAR LA INFORMACIÓN RECOPIADA SE TOMARÁN LOS SIGUIENTES OCHO PUNTOS PARA DETERMINAR SU EFICIENCIA Y EFICACIA EN ESTA ÁREA:

1. ADECUACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E	MB	B	R	M	M M
	100-90	90-80	80-60	60-40	40-20	20-0
1. LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS SON ADECUADAS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA				*		
2. LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS SON CLAROS Y PRECISOS				*		
3. LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS SON FLEXIBLES (A CIERTAS CIRCUNSTANCIAS)						*
T O T A L			140 PUNTOS			

2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS

	E	MB	B	R	M	MM
1. LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS SON CONOCIDOS POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO					*	
2. SON LLEVADOS A CABO EN SU TOTALIDAD LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS (EN QUÉ GRADO)				*		

	E	MB	B	R	M	MM
3. EN QUÉ GRADO DE CUMPLIMIENTO SE CONSIDERA QUE ESTÁN LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS						*
TOTAL						100 PUNTOS

3. EXISTENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E	MB	B	R	M	MM
1. ES ADECUADA LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO.						*
2. SE PRECISA LA LÍNEA DE AUTORIDAD DE LOS NIVELES SUPERIORES HACIA LOS INFERIORES						*
3. LA ESTRUCTURA ORGANICA ES EFICIENTE Y SENCILLA						*
TOTAL						120 PUNTOS

4. EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

	E	MB	B	R	M	MM
1. ES EFICIENTE LA ESTRUCTURA ORGANICA CON LOS OBJETIVOS DE LA EMP.						*
2. LA ESTRUCTURA ORGANICA ESTÁ AL NIVEL DE OPERACIONES EN ESTA ÁREA						*
3. ES SENCILLA Y FLEXIBLE						*
TOTAL						120 PUNTOS

5. EXISTENCIA DE SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

	E	MB	B	R	M	MM
1. HAY ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES PARA EL GRUPO						*
2. LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN SE ADECUAN AL TIPO DE EMPRESA						*
3. LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN SON CONFIABLES						*
T O T A L		140 PUNTOS				

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION.

	E	MB	B	R	M	MM
1. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN						*
2. LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN SON ADECUADOS AL NIVEL DE ESTE DEPTO.						*
3. LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIONES SON CLAROS Y PRECISO PARA EL PERSONAL.						*
T O T A L		120 PUNTOS				

7. EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO

	E	MB	B	R	M	MM
1. GRADO DE EFICIENCIA DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO					*	
2. COLABORA EL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO					*	
3. EL PERSONAL ESTÁ CAPACITADO PARA LOS PUESTOS QUE DESEMPEÑAN						*
T O T A L						100 PUNTOS

8. ADECUACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

	E	MB	B	R	M	MM
1. EN QUÉ GRADO SON ADECUADOS LOS RECURSOS MATERIALES				*		
2. EN QUÉ GRADO SON ADECUADOS LOS RECURSOS FINANCIEROS					*	
3. APOYAN CON EFICIENCIA LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS AL DEPTO.						*
T O T A L						120 PUNTOS

RESULTADO FINAL = 960 PUNTOS

960 = REGULAR

5.8 RESUMEN DE LOS PROBLEMAS CON SUS RESPECTIVAS SUGERENCIAS DE SOLUCION

EN ESTE DEPARTAMENTO ES NECESARIA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE OFREZCA CLARIDAD EN TODAS LAS OPERACIONES QUE DEBA REALIZAR EL PERSONAL MEJORANDO ASÍ SU EFICACIA Y EFICIENCIA.

LA FALTA DE PRESUPUESTO DESCONTROLA LOS RESULTADOS DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, POR LO TANTO, SE SUGIERE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PARA OBTENER DE ESTA FORMA UN MEDIO DE CONTROL DE TODA LA EMPRESA, PERMITIENDO ASÍ EL MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS Y EL CRECIMIENTO PLANEADO COMO SE REQUIERA.

LOS PROBLEMAS FINANCIEROS POR LOS QUE ATRAVIESA LA EMPRESA DEBIDO AL PAGO INOPORTUNO DE LOS CLIENTES OCASIONA ATRASOS EN LAS COMPRAS, POR OTRA PARTE, NO SE UTILIZA EL CRÉDITO DE PROVEEDORES EN FORMA ADECUADA. SE SUGIERE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA EL MANEJO ADECUADO DEL CRÉDITO A LOS CLIENTES.

LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PUEDE OPTIMIZARSE A TRAVÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CÓMPUTO, DE ESTA MANERA SE AHORRARÁN HORAS UTILIZADAS EN LOS PROCEDIMIENTOS MANUALES, FLUIDEZ Y VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, SIENDO ÉSTA MÁS RÁPIDA Y OPORTUNA SIN DEJAR DE REFLEJAR LA REALIDAD ECONÓMICA. POR OTRO LADO, SE DEDUCIRÁ LA INVERSIÓN REALIZADA EN EL EQUIPO A TRAVÉS DE DEPRECIACIONES, DE ESTA FORMA DISMINUIRÁN LOS IMPUESTOS.

EL USO DEL CAPITAL NO ES EL ADECUADO. SI BIEN, EXISTE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA EN LAS CUENTAS BANCARIAS, EL CAPITAL NO SE ENCUENTRA

Una vez efectuada la evaluación de la información obtenida y de haber ubicado a la empresa en un nivel de eficiencia y productividad, a continuación se presenta un resumen de los problemas detectados - en el área de finanzas de la empresa Buen Hogar, S.A. que son los siguientes:

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

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

Después de haber analizado los problemas detectados se concluye que en esta área solamente se está trabajando a un 50% de la capacidad con la que cuenta.

debidamente productivo, ya que sólo se manejan cuentas de cheques. Puede utilizar el capital en cuentas más productivas que manejan -- las instituciones de crédito que ofrecen una amplia gama de instrumentos de inversión que produzcan altos rendimientos que permitan a la empresa una situación financiera más adecuada.

CONCLUSIONES

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

A partir de 1935 y más adelante con la imposición de los impuestos federales, la auditoría demostró que el Contador Público es un ex-perito capaz de proporcionar seguridad al público en general, por lo tanto a este profesional y en esta actividad, se le puede depositar la confianza suficiente para que otorgue una certificación de los estados financieros.

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

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

Los conceptos de la auditoría administrativa sobre los que tratamos en el segundo capítulo, coinciden en que la auditoría administrativa es una técnica que estudia la estructura organizacional, evaluando la eficiencia de los procedimientos operativos, examinando la participación individual de los integrantes de la organización, para el desarrollo pleno de la organización aprovechando de forma adecuada, los recursos materiales, técnicos y humanos.

Por las razones anteriores, es donde radica la importancia de la auditoría administrativa, ya que trata de comprobar que los resultados de la administración del negocio, sean adecuados con los recursos -- con los que cuenta la organización. La auditoría administrativa evalúa la productividad y eficiencia de todos los departamentos de la empresa, detectando sus problemas administrativos y sugiriendo las soluciones a éstos.

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

- DIFLIESE, PHILIP L. "AUDITORÍA MONTGOMERY"
EDITORIAL LIMUSA
- GARCÍA MARTÍNEZ, JOSÉ Y MUNCH G.LOURDES. "FUNDAMENTOS DE ADMINIS
TRACIÓN". ED.TRILLAS, 5A.EDICIÓN, 1990
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A. C.
"CÓDIGO DE ETICA PROFESIONAL", MÉX. 1968
- MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIÁN, DR.Y C.P., "EL CONTADOR PÚBLICO Y
LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA",
EDIT. PAC, S.A.DE C.V., 3A.EDICIÓN, 1979
- REGALADO HERNÁNDEZ, HENOC, C.P., "AUDITORIA III",
EDITORIAL SOID, S.A., 1980
- REYES PONCE, AGUSTÍN. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"
EDITORIAL LIMUSA, 1A.EDICIÓN, 1966.
- RUIZ DE VELASCO, LUIS Y PRIETO, ALEJANDRO. "AUDITORÍA PRÁC
TICA", EDIT.BANCA Y COMERCIO, S. A.
9A. EDICIÓN, 1986.
- THIERAUF, ROBERT. KLEKAMP, ROBERT Y W.GREEIDING, DANIEL.
"PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRA
CIÓN", EDITORIAL LIMUSA, 1A.EDICIÓN 1983
- WILLIAM P., LEONARD. "AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EVALUACIÓN
DE LOS MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATI
VA". EDITORIAL DIANA