

222

2 Es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EMPRESAS PRIVADAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

C O N T A B L E

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

MARCIANO SILVA GOMEZ

ASESOR DEL SEMINARIO: C. P. FRANCISCO TORRES GUILLEN



MEXICO, D. F.

1997.

266795

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS PRIVADAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

MARCIANO SILVA GOMEZ

MEXICO, D. F., 1997.

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

- A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado la oportunidad de integrarme a la gran familia de los profesionistas de nuestro país, por ese hecho siempre engrandeceré su nombre.

- Al profesor Francisco Torres Guillén, por haberme permitido crecer como profesionista y como ser humano, a través de su acertada conducción.

- A los directivos de la Preparatoria Ciudad Azteca, A. C. por su valioso apoyo.

- A los directivos, compañeros y amigos maestros de la Escuela Superior de Comercio # 2 de Cuautitlán, México, por su apoyo que siempre me han brindado.

- A mi esposa por compartir su vida con la mía, en los momentos difíciles como de alegría.

- A mis hijos tanto a los menores como los mayores.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	8
1. 1. Antecedentes Generales	9
1. 1. 1. Aspectos Relevantes del Desarrollo Administrativo	10
1. 1. 1. 1. Asia Menor y los Judíos	10
1. 1. 1. 2. Epoca Antigua	10
1. 1. 1. 3. Influencias Filosóficas	11
1. 1. 1. 4. Los Romanos	14
1. 1. 1. 5. La Epoca Medieval y la Iglesia Católica	15
1. 1. 1. 6. Influencia de la Organización Militar	16
1. 2. Antecedentes en México	17
1. 2. 1. La Administración durante la Colonia	18
1. 2. 2. Estructura Administrativa de la Colonia	18
1. 2. 3. México Independiente	19
1. 2. 4. La Revolución Industrial en México	20
1. 2. 5. Antecedentes de la Auditoría	21
1. 2. 6. Antecedentes de la Auditoría en México	23
1. 2. 7. La Auditoría Administrativa y sus antecedentes	25
1. 3. Definición General de Auditoría Administrativa	28
1. 3. 1. Areas Funcionales de Carácter Financiero	31
1. 3. 2. Areas Funcionales de Personal y Producción	32
1. 3. 3. Areas del Ambiente de Trabajo y Sistemas de Información	33
1. 3. 4. Según William P. Leonard	33
1. 3. 5. Según el Instituto Americano de la Administración	34
1. 3. 6. Según Análisis Factorial del Banco de México	35
1. 3. 7. American Accounting Asociation	35
1. 3. 8. Roberto Macías Pineda	36
1. 3. 9. Enfoque de Manuel D' Azaola	36
1. 3.10. Alfonso Mejía Fernández	37
1. 3.11. José Antonio Fernández Arena	38
1. 4. Recursos e Importancia	41
1. 4. 1. Clasificación de los Recursos	41
1. 4. 1. 1. Recursos Humanos	41

1. 4. 1. 2.	Recursos Materiales	42
1. 4. 1. 3.	Recursos Financieros	44
1. 4. 1. 4.	Recursos Técnicos	45
1. 5.	Desarrollo de la Auditoría Administrativa	46
1. 5. 1.	Establecimientos de Normas de Desempeño	48
1. 5. 2.	Crear Procedimientos de Auditoría Administrativa	49
1. 5. 3.	Criterios para el Desarrollo de una Auditoría Administrativa	50
1. 5. 4.	Programa de Auditoría	52
	CAPITULO II	
	OTRAS ACEPCIONES DE AUDITORIA	55
2. 1.	Auditoría Operacional	56
2. 2.	Auditoría Financiera	58
2. 3.	Auditoría Parcial o Especial	60
2. 4.	Auditoría Social	60
2. 5.	Auditoría de Funcionamiento	63
2. 5. 1.	Propósito de la Auditoría de Funcionamiento	64
2. 6.	Auditoría Integral	63
2. 7.	Auditoría Gubernamental	66
2. 8.	Auditoría Moderna	66
2. 8. 1.	Conocimiento del Negocio del Cliente	67
2. 8. 2.	Obtención de Evidencias	67
2. 8. 3.	Informe del Auditor	68
2. 8. 4.	Errores e Irregularidades	68
2. 8. 4. 1.	Acciones Ilegales de los Clientes	69
2. 8. 4. 2.	Muestreo Selectivo	70
2. 8. 4. 3.	Comités de Auditoría	70
2. 9.	Auditoría Fiscal	71
	CAPITULO III	
	TIPOS DE AUDITORES	73
3. 1.	Auditor Operacional	74
3. 2.	Auditor Financiero	75
3. 3.	Audidores Internos	75
3. 3. 1.	Finalidad de la Auditoría Interna	78
3. 4.	Audidores Externos	78

3. 5.	Audidores Fiscales	79
3. 6.	Auditor Administrativo	81
3. 6. 1.	El Auditor Administrativo y el Sistema Computarizado	84
3. 6. 2.	Elementos de la Auditoría Administrativa	84
3. 6. 3.	Revisión del Sistema y sus Controles	85
3. 6. 4.	Verificación del Sistema y sus Controles	86
3. 6. 5.	Evaluación del Sistema y el Control Interno	87
3. 6. 6.	Investigación acerca de posibles mejoras	87
3. 6. 7.	Desarrollo de una opinión acerca del Departamento de Ped	88
3. 6. 8.	Presentación de Recomendaciones	88
3. 6. 9.	El Enfoque del " Sistema Ideal " en la Auditoría Administrativa	88
3. 6.10.	Ejemplos de consideraciones de la Auditoría Administrativa relativos a los diferentes tipos de controles	90
3. 6.11.	Control efectivo de la Alta Gerencia respecto al Procesamiento Electrónico de Datos	91
3. 6.12.	Control efectivo de la Gerencia de Departamento Usuario, respecto al Procesamiento de Datos	92
CAPITULO IV		
TECNICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE		
AUDITORIA ADMINISTRATIVA		
4. 1.	Generalidades	94
4. 2.	Lista de Comprobación	98
4. 3.	Papeles de Trabajo	99
4. 4.	Ejemplo de Lista de Comprobación en una Auditoría Administrativa	100
CAPITULO V		
ASPECTOS PERSONALES COMO REQUISITOS QUE DEBE TENER		
EL AUDITOR ADMINISTRATIVO		
5. 1.	Generalidades	105
5. 2.	Definición de la Profesión y su especialidad	106
5. 3.	Independencia Mental como Responsabilidad Profesional	107
5. 4.	Técnica de Trabajo y Calidad Humana	107
5. 5.	Normas de Auditoría Administrativa	107

5. 6.	Obligaciones Eticas	108
5. 7.	Contratación por escrito de la Auditoría Administrativa	110
	CAPITULO VI	
	CAMPOS DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
	EN LAS EMPRESAS PRIVADAS, POR ACTIVIDADES QUE SE	
	DESARROLLAN	112
6. 1.	Definición de Empresa Privada	113
6. 2.	Clasificación de las Empresas Privadas por Actividades	113
6. 2. 1.	Las Empresas Comerciales y su Funcionamiento	113
6. 2. 2.	Las Empresas Industriales y su definición	113
6. 2. 3.	Las Empresas de Servicios y sus funciones	114
6. 2. 4.	Subclasificación de Empresas Industriales	114
6. 2. 5.	Subclasificación de Empresas de Servicios	115
	CAPITULO VII	
	INTERVENCION Y APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
	A LAS EMPRESAS PRIVADAS	117
7. 1.	Empresas Comerciales	118
7. 2.	Empresas Industriales	120
7. 2. 1.	La Industria y las Empresas Comerciales	121
7. 2. 2.	La Industria y las Empresas de Transporte	121
7. 2. 3.	La Industria y las Empresas de Servicios	121
7. 2. 4.	La Industria y las Instituciones Bancarias	121
7. 2. 5.	La Industria y las Empresas de Seguros	121
	CONCLUSION	123
	BIBLIOGRAFIA	126

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

Las Empresas Privadas y la Auditoría Administrativa están inmersos a continuos cambios, debido a muchas razones: Explosión Demográfica, Inflación, - Avances Científicos y Tecnológicos, Asentamientos Humanos, Desarrollo de la - Comunicación y otros, son motivos de cambio y los aspectos que le interesan a los empresarios hoy en día son, en primer lugar, una eficaz administración y vigilancia de la misma, para el mejor desarrollo y cumplimiento de sus planes y objetivos, Razón por la cual tomé la iniciativa de elaborar este trabajo - con el título " La Auditoría Administrativa en Empresas Privadas ", como la - conexión que existe entre el término de la etapa en donde concluí la carrera y el principio de la fase del desarrollo en el campo laboral como Licenciado en Contaduría.

Esta Investigación la inicié, porque así la consideré conveniente, como a continuación describo.

- ANTECEDENTES GENERALES

En este capítulo se habla de antecedentes de la Administración (Introducción a la Administración por Sergio Hernández Rodríguez, 1994) que hace referencia de la Historia de la Administración y su Evolución, afirma que la Administración estuvo presente en cualquier acto humano, desde el momento en que se organizaban aún en forma muy rudimentaria para la realización de dicho acto, en esa acción alguien vigilaba que se hiciera bien las cosas, y ése alguien, más tarde se llamaría Auditor, he aquí lo que se entiende por evolución.

Destacan también en este capítulo, como precursores de la Administración, Sócrates, Platón, Aristóteles y Epicuro. Así como influencia de la Iglesia - Católica y la Epoca Medieval; influencia de la Organización Militar, esta última destacan estrategias, tácticas, operaciones, reclutamiento y logística - que actualmente muy difundidas en las organizaciones.

- ANTECEDENTES EN MEXICO (del mismo autor)

En este tema se hace mención de que la Administración desde tiempos remotos hizo acto de presencia en México en sus diferentes etapas de su existen-

cia prehispánica, colonial e independiente, así como la Revolución Industrial como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910 y otros acontecimientos; como la Expropiación Petrolera, la llegada de intelectuales españoles exiliados, la Segunda Guerra Mundial que fueron los factores que contribuyeron a formar parte lo que históricamente se llama " Revolución Industrial Mexicana ".

- ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

(Texto Sinopsis de la Auditoría Administrativa, J. Rodríguez Valencia) en este tema se habla de la aparición de la Auditoría Administrativa y Financiera en el siglo XV, en Inglaterra y fue hasta en el siglo XIX y XX su verdadero desarrollo y aparecen diversas Auditorías.

- ANTECEDENTES EN MEXICO

Se hace mención de los antecedentes de los estudios comerciales en nuestro país y sus acontecimientos más relevantes desde el año de 1845 de la invasión Norteamericana hasta la fundación de la Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) año de 1959. Se hace referencia que la Auditoría Administrativa y sus antecedentes afrontan una serie de dificultades respecto a Relaciones Humanas, Sociales y Políticas, provocando situaciones cada vez más complicadas en el pensamiento administrativo. Se hace referencia a Henri Fayol y su entrevista con Cronique Social de France y - hace mención que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo.

Así mismo hace referencia de los grandes acontecimientos y personajes - que contribuyeron en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, lapso que comprende desde el año de 1925 hasta 1984.

- DEFINICION GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este capítulo se dan definiciones de varios autores, además consideré necesario presentar una comparación entre Servicios Administrativos y Auditorías Administrativas (Auditoría Administrativa, por Robert J. Thierauf) pa-

ra una clara identificación de lo que se refiere a Auditoría Administrativa y luego así, dar una definición general, después de haber descrito varias definiciones de los siguientes autores y Asociaciones Civiles tanto Nacionales e Internacionales como a continuación hago referencia; William P. Leonard, Roberto Macía Pineda, Manuel D' Azaola, Alfonso Mejía Fernández y José Antonio Fernán Arena, Instituto Americano de la Administración, análisis factorial - del Banco de México, American Accounting Association.

- RECURSOS E IMPORTANCIA.

Dentro del ámbito de los avances descubrimientos, cabe señalar que en lo referente a recursos con que cuentan las organizaciones, los japoneses opinan, que otro de los valiosos recursos que pueden considerarse son los conocimientos que el elemento humano posee, bien sea genéticamente o adquirida; después de este comentario creí necesario hacer mención de cuatro tipos de recursos a saber: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros y Recursos Técnicos, dando una definición adecuada a cada uno de ellos destacando la importancia que representan en toda organización y sobre todo de Empresas Privadas. (Samuel Romero Betancourt y José Antonio Fernández Arera) en sus textos: Principios Fundamentales de la Administración de Empresas y Auditoría - Administrativa respectivamente.

- DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este tema consideré necesario tomar en cuenta dos enfoques: desde el punto de vista aplicación y desde el punto de vista evolución. En este último hice mención de algunos precursores que se consideran hoy en día modernos, por el hecho de que sus principios siempre serán aplicables en el futuro, por que sentaron las bases fundamentales y universales de la Administración acorde con Auditoría Administrativa, tales personajes son: Federick M. Taylor - (1856 - 1915), Henri Fayol (1841 - 1915), Elton Mayo (1880 - 1949).

- OTRAS ACEPCIONES DE AUDITORIAS

En este capítulo hice mención de todas las Auditorías que localicé en mi

labor de investigación ya que es el objetivo del capítulo y a la vez de suma importancia para tener conocimientos de ellas, las cuales en seguida las describo: Auditoría Operacional, Auditoría Financiera, Auditoría Parcial o Especial, Auditoría de Funcionamiento, Auditoría Integral, Auditoría Gubernamental, Auditoría Moderna y Auditoría Fiscal.

En el tema de Auditoría Operacional o Auditoría de Operaciones creí necesario transcribir (según Thierauf en su texto, Auditoría Administrativa) un cuestionario que funciona como lista de control y una diferenciación de enfoques para apreciar métodos y procedimientos desde el punto de vista Auditoría de Operaciones y Control Interno, tomando como ejemplo, el Departamento de Compras y que es aplicable en todos los departamentos de la organización, de una Empresa o una Institución.

La Auditoría Financiera, todos los autores coinciden que es una labor - realizada por Auditores Internos y Externos. Entre ellos destacan (Thierauf, Montgomery y Juan Ramón Santillana).

Auditoría Social se dio un bosquejo según Theodore J. Kreps, descrito en el texto de Thierauf " Auditoría Administrativa ", fue una larga labor con un período de 20 años que comprende de 1919 al año de 1938.

Hace mención de otros puntos de vista de otros pioneros de esta Auditoría como: Howard R. Bowen, Sethi, Bauver y Fenn, estos dos últimos se consideraron pioneros en la elaboración de formas modernas de Auditoría Social.

Auditoría de Funcionamiento se habla en esta Auditoría de la Evolución, desde su surgimiento hace 50 años y que uno de sus aspectos más importantes es la realización de la organización con su medio ambiente social y político.

Auditoría Integral, se hace mención que surgió casualmente por un empresario norteamericano, su evolución, su objetivo y su aplicación en varios países del mundo. La Auditoría Integral como principal función del auditor Interno, investigación de Martín Rodríguez Rodríguez. Facultad de Auditoría - Gubernamental y su aplicación a diversas dependencias de los Gobiernos Fede-

rales, Estatales y Locales vigilando el logro de las metas de un programa o la eficiencia en la Administración de Recursos (John W. Cook, traducción por Julio Coronado).

Auditoría Moderna. En este tema se hizo mención de la función del Auditor, la variación de dicha función en el transcurso del tiempo, razón por la cual se consideraron cuatro aspectos importantes: conocimiento del negocio - del cliente, obtención de evidencias, informe del Auditor, errores e irregularidades.

También se hizo referencia de las acciones ilegales que puede recurrir - un cliente, esto implica el cuidado del Auditor del cumplimiento de su cliente con las leyes y reglamentos y los procedimientos que utiliza para evitar - actos ilegales, de lo contrario se puede recurrir a un gasto infructuoso que representaría una gran pérdida para el cliente.

Por último, consideré necesario dar el concepto de " Comité de Auditoría " y sus principales funciones. Que es de vital importancia sobre todo en empresa de gran magnitud. (John W. Cook).

- TIPOS DE AUDITORES

En este capítulo hice referencia de seis tipos de Auditores como tales: Auditor Administrativo, Auditor Operacional, Auditor Financiero, Auditor Interno, Auditor Externo y Auditor Fiscal, de los cuales se dio una definición de cada uno de ellos y sus principales funciones, ahondando ampliamente las - funciones del Auditor Administrativo, así como la intervención y aplicación - del Sistema Computarizado, como máximo desarrollo de la Auditoría Administrativa. Consultando los libros de John W. Cook; Montgomery; Robert J. Thierauf; memoria del segundo encuentro de Auditores Internos, Agosto 1996.

- TECNICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVAS

En este capítulo se generalizó el concepto de técnica y su evolución en el transcurso del tiempo. Dentro de las variadas técnicas existentes de Audi

toría Administrativa, se hicieron mención de algunas que se consideran más importantes, por ejemplo Gráficas, técnica considerada como el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de un Tópico.

También se hace referencia de papeles de trabajo como elemento importante y propiedad del Auditor.

Lista de Comprobación que contiene los siguientes elementos:

- a) Planes y Objetivos.
- b) Estructura Orgánica.
- c) Políticas, Sistemas y Procedimientos.
- d) Personal del Departamento.
- e) Disposición General y Recursos Físicos.
- f) Operaciones y Métodos de control.

Texto consultado. Auditoría Administrativa por William P. Leonard; la Auditoría Administrativa por José Antonio Fernández Arena.

- ASPECTOS PERSONALES COMO REQUISITOS ESPECIALES QUE DEBE TENER EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

En este capítulo se dio a conocer quién es el Administrador, profesionalmente hablando y que se entrega en cuerpo y alma al cumplimiento de los objetivos de la organización ya sea con fines de lucro o de bienestar social, así mismo se hace una relación con la especialidad del Auditor Administrativo. Habla también de independencia mental como responsabilidad profesional técnica de trabajo y calidad humana, esto quiere decir, toda acción humana debe hacerse con técnica, sobre todo acción de Auditoría Administrativa. Respecto a normas de Auditoría Administrativa se tomaron de acuerdo con lo estipulado por la Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C. con sus siete cláusulas, en donde, en primer lugar, da una definición de Auditoría Administrativa, designa las obligaciones, determina la forma de actuar, define el trabajo, sugiere la planeación y programación, así como el desempeño de su responsabilidad, y como última cláusula concluye que es un examen que tiene como propósito localizar las

oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada. (Auditoría Práctica, por Luis Ruíz de Velasco y Sinopsis de Auditoría Administrativa, por Joaquín Rodríguez Valencia).

- CAMPOS DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS PRIVADAS POR ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN.

En este capítulo se dio a conocer los distintos campos de aplicación de la Auditoría Administrativa, los cuales lo conforman las empresas clasificadas desde el punto de vista a la actividad que desarrollan como de las clases de servicios que proporcionan. También se hizo mención de una subclasificación de Empresas de Servicios como tales: Empresas de Servicios a Empresas y Empresas de Servicios a Personas, dando sus definiciones respectivas, así como ejemplos en cada caso.

- INTERVENCION Y APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LAS EMPRESAS PRIVADAS.

En este capítulo se tomaron como ejemplos dos actividades: Empresas Comerciales y Empresas Industriales. En la primera actividad derivada de Empresas Comerciales, se hizo mención del Departamento de Compras y del Departamento de Almacén y el personal idóneo para el desempeño de esas actividades y la intervención del auditor Administrativo, así como la actividad de venta y - otras áreas o medios que la involucran: Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción, Relaciones Públicas, Políticas de Precios, Canal de Distribución, dando una definición de cada área.

En la segunda actividad, se hace referencia de Empresas Industriales, su definición y las Empresas involucradas a ellas: Empresas Comerciales, Empresas de Transporte, Empresas de Servicios, Instituciones Bancarias, Empresas - de Seguros, atc. con una explicación de la relación existente entre ambas y la intervención y aplicación de la Auditoría Administrativa.

C A P I T U L O I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. 1. ANTECEDENTES GENERALES.

El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente. (Introducción a la Administración un Enfoque Teórico Práctico, por Sergio Hernández Rodríguez).

Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un Mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más elevados.

Naturalmente, no se puede decir que en los inicios de la organización social (Familias, Tribus y Clanes) haya existido una carrera de Licenciado en Administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas, para su subsistencia. En esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

1.1.1. ASPECTOS RELEVANTES DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

1.1.1.1. Asia Menor y los Judíos.

El pueblo Judío estuvo entre los primeros en aceptar el Monoteísmo; practicó formas capitalistas desde el año 1000 a. de C., aproximadamente e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro Judío más importante es el Antiguo Testamento contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría Administrativa Moderna.

Hay muchos refranes populares cuyo origen se encuentra en los Proverbios Salomónicos, por ejemplo, " El que a dos años sirve, con uno queda mal " , - también citamos el Pasaje Bíblico del Exodo, capítulo XVIII, en el cuál JETHRO, suegro de Moisés, dice a éste: " Enseña a las personas las ordenanzas y las Leyes . . . Selecciona a los mejores . . . Y asignales ser guías de cincuenta, y guías de decenas y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones más importantes ".

1.1.1.2. Europa Antigua.

La civilización más evolucionada de Europa, fue la Griega. Durante el milenio precedente al inicio de la era Cristiana, surgieron y florecieron en el Peloponeso diversos pueblos. Entre ellos destacó el Espartano, famoso por su disciplina militar y por que vivió, de alguna manera, en un régimen relativamente socialista. Licurgo, Rey de Esparta, tomó de los Egipcios la idea de separar al Ejército del resto del pueblo y lo hizo bajo estrictos principios racistas, pues sólo a los más fuertes e inteligentes se les permitía entrar a dicha Institución. A los niños que nacían demasiado débiles o con algún defecto físico, se les mataba. Se dice que era tan rígida la disciplina que observaba por los Soldados Espartanos, que debían obedecer órdenes aún en contra de su propia vida. Si le era ordenado caminar de frente y había algún precipicio, él no podía interrumpir su marcha aunque finalmente cayera. Este pensamiento aún prevalece, y muchos supervisores modernos consi-

deran que sus órdenes deben acatarse sin discusión: " El jefe siempre tiene la razón ".

1.1.1.3. Influencias Filosóficas.

Sócrates (470 - 399 a. de C.), fue el primer occidental en afirmar que " **Todo el conocimiento de los sentidos es falso** ", genera conocimientos subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos.

Se puede considerar a éste Filósofo como padre de la dialéctica ya que - afirmó: " **Lo único que sé, es que no se nada** ". Este era su principio fundamental para llegar a la verdad, por lo cual preguntaba a todo aquel que encontraba el porqué de las cosas. Llegó a la conclusión de que los literados, - hombres de mercado; lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

Como una extensión del pensamiento Socrático hoy podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aún que los directivos, aunque éstos últimos tengan una visión global más precisa.

Platón. Nació en Atenas en el año 427 a. de C., fué discípulo de Sócrates, escribió la " República ", las " Leyes ", " Critón ", " Fedón ", " Gorgias ", " El Banquete " y otras obras. Murió en el año 347 a. de C.

Con motivo de la muerte de Sócrates en el año de 399 a. de C., Platón, escribió " La República ", obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de Filósofos y sabios, a los que se prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de - la bondad y la virtud. Platón derivó el origen del estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Estas son sus palabras: " La ciudad nace, en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta así mismo, sino que necesita de muchas cosas . . . así pues, - cada uno va tomando consigo a tal hombre para satisfacer esta necesidad y -

atar otro para aquella; de este modo, al necesitar todos de muchas cosas vamos reduciendo en una sola vivienda a multitud de personas en calidad de los asociados y auxiliares, y a esta conabitación le damos el nombre de ciudad.

En otro párrafo dice: " Cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes . . . y sin ocuparse de nada más que de él ".

Algo semejante ocurre en las empresas y organizaciones modernas, ya que - por regla general los hombres no poseen todas las habilidades necesarias para realizar todas y cada una de las diversas actividades implicadas en el funcionamiento de dichas empresas y organizaciones. El mismo directivo debe percatarse de que sus subordinados y colaboradores pueden tener habilidades natas o adquiridas que él no posee.

Platón se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tender a la contemplación del bien.

El pensamiento platónico aún subsiste en muchas organizaciones modernas, en donde es común oír: " Dios hizo a unos cuantos para mandar (la aristocracia) y a los demás para obedecer ".

Aristóteles, (384 - 322 a. de C.) el más destacado discípulo de Platón fue Aristóteles, nacido de Estagira, Macedonia, por lo cual fue llamado el - " ESTAGIRATA ".

En sus trabajos, Aristóteles criticó el pensamiento de su Maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de la República y las Leyes. También, en el campo filosófico se apartó de sus ideas, a partir de su propia - concepción del origen de las ideas. Se dice que Platón fue el " Idealista " y Aristóteles el " Realista ".

Su obra más discutida en la Administración, Ciencia Política y Economía es la Política, en la que distingue los conceptos de Estado y Gobierno (Au-

toridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del estado en tres - poderes: Legislativo, Ejecutivo, Judicial, para lo cual señala la organización y funciones de éstos. Tal división se conserva hasta nuestros días en muchos estados. En este aspecto se le considera antecesor de Montesquieu, - quien estableció la operatividad del principio de la división de poderes, base de la limitación en el ejercicio del poder.

Aristóteles, al referirse al orden de sociedad, critica que Platón hubiera saltado del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta a la familia como la célula social básica del estado.

Según Aristóteles, los actos administrativos desde el punto de vista económico pertenecen a dos categorías:

- a) La economía natural, que se encarga de la Administración de los Recursos.
- b) La Crematística, que se encarga del incremento y adquisición de los Recursos.
- c) Los pensamientos Aristotélicos continúan vigentes en nuestra civilización, ya que las empresas, en tiempos de abundancia de recursos, orientan su crecimiento hacia el mercado, se dedican a vender, descuidan su Administración Interna e incluso desperdician recursos. En épocas de crisis se dedican a controlar mejor los recursos y logran disminuir desperdicios, tiempos muertos y gastos innecesarios.

La filosofía Aristotélica, también plantea la importancia de la Teología y de la Ontología en la acción humana, pues ambas estudian los últimos fines y la esencia del quehacer existencial. Hoy se conoce a esto como la misión de la existencia del ser humano y de las organizaciones.

Epicuro, (341 - 270 a. de C.), fue otro destacado Filósofo Griego para él existen dos clases de verdad:

- a) Las verdades de existencia.
- b) Las verdades de juicio.

Respecto a las primeras Epicuro, afirmó que son verdades objetivas, ya - que radican en la naturaleza misma de las cosas " Objetos, mientras que las - verdades de juicio son nuestras conclusiones, sin importar cómo hayamos llegado a ellas ".

Contrariamente a Sócrates, Epicuro señaló que los sentidos no nos engañan y que por lo tanto, las sensaciones percibidas por el hombre son verdaderas, que el ojo funciona perfectamente, ya que es una maravilla de la naturaleza y que el cerebro está compuesto por finísimas fibras y pequeñas moléculas. Lo que cambia nuestra percepción de la realidad son nuestros juicios u opiniones (Prejuicios). Es considerado precursor del pensamiento materialista, yaque atacaba puramente a la religión, la que en esa época se valía del temor para ganar adeptos.

1.1.1.4. Los Romanos.

El pueblo Romano, comparte con Grecia el mérito de ser forjador de la so ciedad moderna occidental. Establecido bajo un estado sólido, administrado - excelentemente, logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Los Patricios formalizaron las relaciones sociales gracias al derecho: - Reglamentaron las del estado con respecto al pueblo, a través, del Derecho Pú blico (IUS PUBLICUM); los del individuo Merced al Derecho Privado (IUS PRI VATUM). El término IUS deriva del Sanscrito y significa " Liga ", lo que in dica que el derecho es una de las fuerzas que amalgaman a quienes pertenecen a la misma sociedad. Los Romanos decían IBI SOCIETAS, IBI IUS, lo cual sig-

nifica que donde hay una verdadera agrupación social, existe una norma que la regula. La teoría moderna de la Administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización, haciéndose más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la Administración y la consecución de objetivos, es decir, el establecimiento de un marco legal interno.

El Legislador de aquel pueblo - organizador social - separó los conceptos " Ser Humano " y " Persona ", en virtud de que a él le interesaba enjuiciar situaciones generales que se podían presentar en relación con las personas y no las cualidades físicas y psíquicas inherentes al hombre. Así lo relativo al nacimiento, fallecimiento, convenios y contratos, al igual que todo lo derivado de dichas situaciones, con las propiedades, las asociaciones y - otras regulaciones administrativas, de interés general, estaba ligado a los derechos de la " Persona ". Esta formalización legitimó el concepto de propiedad privada, pilar del Capitalismo Moderno.

Para los Romanos la propiedad era un derecho absoluto. Defendían el IUS UTENDI, FUENDI ET ABUTENDI, es decir, el derecho al uso, al goce, y hasta el abuso de los bienes privados, extremo que ya no es aceptable. Por ejemplo, - no por ser propietario, de una propiedad agrícola se tiene derecho a reforestar y a contaminar los ríos o porque se pague el agua ésta puede desperdiciarse. El abuso de las posesiones a llevado a un nivel elevado de consumismo.

1.1.1.5. La Epoca Medieval y la Iglesia Católica.

La Iglesia Católica como Institución y como organización social es, y ha sido modelo de estructura, su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo Administrativo y lo Eclesiástico le han permitido subsistir durante casi dos milenios, y muchos autores la citan como paradigma organizacional. También el concierto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta Institución, ya que el Sacerdote Católico debe obedecer - tal cual " Cadaverum " esto quiere decir que un cadáver no reclama si se le mueve una mano se queda conforme a la voluntad del sujeto que la ha movido.

Por otro lado, la Iglesia Católica fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo y en el campo comercial impuso valores éticos severos; la actividad de los mercaderes se consideraba vergonzosa e ilícita. La usura - equivalía a un robo. El valor fundamental de este período radicó en la salva ción del alma, objetivo surgido del siguiente principio: " El hombre fue pues to en la tierra durante un período en que su primer afán debía consistir en - prepararse para la eternidad. Esta concepción ética detuvo el desarrollo industrial. En la última parte del medioevo, se desarrolla una creciente actividad comercial en los estados italianos, debido al incremento de las actividades gremiales de los artesanos. Se produce al mismo tiempo un creciente intercambio comercial de productos entre los estados. " Las cruzadas no solo - tuvieron un objetivo religioso, sino también obedecieron a causas económicas, para desarrollar el comercio con el medio oriente ", señala Silvia Herzog.

Por las razones antes expuestas, la influencia que la Iglesia Católica - ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante, tanto para el desarrollo como para el retraso, además de construir un modelo de estructura organizacional que aún se estudia en la formación del Licenciado en Administración.

1.1.1.6. Influencia de la Organización Militar.

Durante la Edad Media, los ejércitos, estaban formados por mercenarios - (personas que se vendían al mejor postor, para pelear en su nombre), sin - embargo, Nicolás Maquiavelo consideró que un buen gobernante no debía depender de estas fuerzas, sino formar su propio ejército.

Hoy en día el ejército está organizado por especialidades: Caballería, - Infantería, Ingenieros, Transmisiones, etc. a su vez, el ejército divide los territorios en zonas militares, pero todos sus componentes dependen de un man do superior centralizado.

Las empresas modernas dividen las cargas de trabajo en áreas funcionales, encargadas de actividades específicas. A esta división moderna se le llama - línea funcional, por su origen militar, con toda la carga de autoritarismo -

que ello implica. Por estas razones, Lyndall Urwick, un teórico de origen militar, surgido a principios del siglo, al sentar las bases de la división del trabajo en las primeras obras publicadas sobre la materia, señaló las razones para la extensión limitada de las estructuras administrativas, argumentando - las ventajas que tiene este tipo de organización para el ejército.

Son tres las influencias de orden militar sobre el campo de la teoría administrativa moderna:

- a) La estructura jerárquica y la división por tramos de cortos de mando.
- b) La autoridad lineal, y
- c) La disciplina rígida del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a la teoría administrativa, - es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso familiar. Entre -- ellas, se encuentran estrategias, táctica, operaciones, reclutamiento y logís-tica, actualmente muy difundidas en las organizaciones.

1.2. ANTECEDENTES EN MEXICO.

Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la - cual puede hablar de que existe una ciencia administrativa para México, sabemos también que los aspectos culturales determinan diversidades de acciones - administrativas. Por ello haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida en México.

La historia del México precolombino es tan antigua y tan amplia que se-ría imposible resumirlas en pocas líneas. Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20,000 años. Desde hace 7 000 años hubo ya grupos que dejaron la vida nó-mada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales. El cultivo del maíz que empezó hace - 4 000 años, ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y adminis--

trativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Así mismo, se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros.

1.2.1. La Administración durante la Colonia.

Los españoles tuvieron sistemas eficaces durante la Colonia, imitaron -- la organización de España, lo que generó graves complicaciones a que las costumbres de los pueblos y culturas americanas en muchos aspectos eran antagónicas con los peninsulares.

En el caso de la Nueva España, donde el territorio llegó a ser inmenso se delegó el poder a un virrey, como muchas otras partes de la América conquistada por los españoles. En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias con sede en España. También se estableció el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en frailes.

1.2.2. Estructura Administrativa de la Colonia.

El virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió para fines administrativos en Corregimientos, a cargo de un Corregidor se subdividía en Mayorazgos, a cargo de un mayor, los mayorazgos se componían de Alcaldías, gobernadas por 12 Regidores las Grandes, y seis las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos en un Síndico, quien realizaba las labores ejecutivas del Ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por Gobernadores de Provincia. Posteriormente, al fin de la época colonial, fueron reemplazados por Intendentes. Mu-

chos Ayuntamientos fueron suplidos por Delegados, quienes dependían a su vez del poder central absoluto.

1.2.3. México Independiente.

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas (clero), logías escocesas y yorquinas se debatían constantemente para imponer su proyecto nacional.

Lucas Alamán fue el ideológico e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como de las primeras Industrias Textiles en Orizaba. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales norteamericanos e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy ocupa Estados Unidos de Norteamérica. También fundó escuelas para el mejoramiento de la Agricultura, por lo que se le reconoció como un gran Administrador Público y Privado, y en 1842 escribió el libro " Estado y Posibilidades de la Industria en México ".

Por otra parte, Esteban de Antuñano fue un Industrial Poblano en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que possibilitaron la organización de la Hacienda Pública. Escribió ideas vagas para un plan de Hacienda Pública. Esta obra establece cuatro principios dado a sus características los llamó " Los Cuatro Puntos Cardinales ".

Primero: Administración de los Gastos Públicos. Los gastos públicos son tan necesarios para la existencia de la Sociedad Civil como los domésticos para una familia. Ni ésta ni aquella podrían mantenerse, por largo tiempo sin causarlos; pero sin uno ni otro será fácil conservar el honor y la independencia personal y nacional. Concluimos que no hay independencia sin sa-

na Administración de las Finanzas.

Segundo: Fomentar la Industria de los Súbditos (habitantes de la Nación).

Sus afanes no sólo se dedicarán a ahorrar todo lo superfluo o no muy necesario sino al mismo tiempo trabajarán asiduamente en reparar el deterioro de su caudal, cultivando esmeradamente la propiedad que lo constituye.

Tercero: Pedir préstamo para pagar a largo plazo (Cuidar el financiamiento del extranjero).

Con el fin de que los pagos inmediatos no afecten contrariamente los progresos de su industria productiva, la nación no debe aceptar empréstitos de pago inmediato ni intereses excesivos.

Cuatro: Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.

1.2.4. La Revolución Industrial en México.

Como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910, surge la nueva Constitución la cual, por medio de su artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales y da origen al sindicalismo en México. En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica. En aquel momento concurren diversos hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- la Expropiación Petrolera,
- la llegada de Intelectuales Españoles exiliados,
- la Segunda Guerra Mundial.

Estos factores contribuyeron a formar lo que históricamente se ha dado en llamar " Revolución Industrial Mexicana ", citada en la Ciudad de México y Monterrey.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los Países - Beligerantes, surgen en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de aquellos productos que antes se importaban.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa - en el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al Administrador joven: ésto es, crear más riquezas y repartirla con justicia.

1.2.5. Antecedentes de la Auditoría.

Desde el mismo momento en que existió el comercio apareció la organización y se llevaron a cabo Auditorías de algún tipo.

Las organizaciones alcanzan sus metas mediante la utilización de recursos humanos y económicos que se encuentran a cargo de las organizaciones, provienen de individuos o grupos que se hayan bastante distanciados de las operaciones internas. Por lo tanto, las organizaciones deben presentar informes administrativos acerca de sus propios recursos de Administración - fuente, - cantidad, ubicación, acumulación y agotamiento -.

Las autoridades han existido aproximadamente desde el siglo XV. El origen exacto de las Auditorías tanto Administrativas como Financieras son objeto de controversia, pero se sabe que hacia el siglo XV, algunas familias pudientes establecidas en Inglaterra recurrían a los servicios de Auditores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas que eran manejadas por los Administradores de sus bienes. Aunque el origen de Auditoría es remoto - su verdadero desarrollo corresponde al presente siglo.

El origen de la Auditoría en Norteamérica es, sin lugar a dudas, Británico. La Contaduría como profesión fue introducida en este continente por los Británicos en la segunda mitad del siglo XIX. Los Administradores y Contado-

res Norteamericanos adoptaron de los Británicos el modelo de informe de Auditoría, lo mismo que sus procedimientos de análisis.

En el Reino Unido, en aquel entonces, como ahora, las corporaciones públicas se constituían bajo una Ley Nacional conocida como la Ley de Empresas a la cual debían someterse todas las empresas públicas. Cuando la Auditoría, fue exportada a los Estados Unidos, los Administradores y Contadores de este país adoptaron el modelo Británico de información aunque allí no había estatutos comparables a los de los Británicos. De otra parte, mientras que a las empresas públicas del Reyno Unido se les exigía la ejecución de Auditorías, a las empresas Norteamericanas no se les imponía dicho requisito. Aún en la actualidad, las leyes estatales bajo las cuales se constituyen las corporaciones en los Estados Unidos generalmente no exigen Auditorías. Antes bien, los requerimientos de Auditorías comunmente se derivan de los mismos requisitos - establecidos por la Bolsa de Valores, de disposiciones de la Comisión de Valores y Bolsa, y del reconocimiento generalizado de la utilidad de un Auditor Administrativo o Financiero independiente.

La ausencia de requerimientos para que los accionistas dispusieran de Auditorías, condujo en el siglo XIX a la existencia de una gran diversidad de Auditorías.

Hacia 1900, la Revolución Industrial tenía casi 50 años y las empresas industriales habían alcanzado un crecimiento notable. Había un mayor número de accionistas distantes, muchos de los cuales empezaron a recibir informes de Auditores. La mayoría de los nuevos accionistas no comprendían el significado de la labor de los Auditores. Las concepciones erróneas, acerca de la función de la Auditoría estaban muy arraigadas, incluso entre los comerciantes y banqueros.

Las primeras Auditorías fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. El propósito principal de las primeras Auditorías era detectar desfalcos y determinar si las perso-

nas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable, he aquí la labor de un Auditor Administrativo.

1.2.6. Antecedentes de la Auditoría en México.

La primera escuela de estudios comerciales en nuestro país, se estableció en 1845. Debido a la invasión Norteamericana se vió obligada a cerrar sus puertas.

En 1854, Antonio López de Santa Anna estableció la segunda, la Escuela Superior de Comercio, por su parte, Don Benito Juárez fundó la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, la que posteriormente formó parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación. Esta escuela se estableció junto al hospital de terceros del templo de San Francisco, ubicado en la actual calle de Madero. En 1925, se cambió a la calle de Emiliano Dondé, lugar en el cual permaneció hasta 1928.

En 1929, un grupo de estudiantes de la ESCA (actualmente perteneciente al IPN) se unió al movimiento universitario en pro de la autonomía, encabezado por Tomás López Sánchez, Auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Paralelamente, diversas instituciones de los estados del país fueron creando su carrera de " Comercio " o, mejor dicho, de Contador Público.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, los países desarrollados iniciaron estudios y fundaron escuelas para formar Profesionistas a nivel Universitario, en el campo de la Administración. Así en 1881, Joseph Wharthon, financiero e industrial de Filadelfia, donó 100,000 dólares para fundar la carrera de Administración en la Universidad de Pensylvania; en 1908, Edward Tuck entregó 300,000 dólares a la Universidad de Harvard para que ésta abriera su Escuela de Administración, tales hechos influyeron en Latinoamérica pa-

ra la creación de la carrera de Administración.

La primera escuela de Administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de Administración, a los que llamó " de Negocios "; en 1943, Don Eugenio Garza Sada, observó la necesidad de formar Administradores profesionales para -- que apoyaran el desarrollo industrial Neolonés. El prominente industrial y banquero Balleres hizo lo mismo en la ciudad de México, por lo que el Instituto Tecnológico de México establece esta carrera en su escuela, en 1947.

En 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado - en Administración de Empresas, de la cual fue primer director el Maestro Agustín Reyes Ponce.

La Universidad Nacional Autónoma de México, la inició en 1957, año en - que el Consejero Universitario aprobó la carrera con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas (LAE). Como dato curioso diremos que al nombre de la Licenciatura en Administración se le agregó " De Empresas ", porque la facultad de Ciencias Políticas estaba por crear la carrera de Administración Pública, y para distinguirla de éstas, se le agregó tal nombre. - En 1970, el Congreso Universitario acordó suprimirlo, quedando sólo Licenciatura en Administración. En 1985, surge la Licenciatura en Informática en la UNAM.

A partir de entonces, diversas particulares iniciaron sus programas en - la Licenciatura en Administración: La Universidad La Salle en 1961, y en -- 1969 la Universidad Anahuác. También, las Universidades del interior del - país fueron incorporándola a sus planes de estudios. Actualmente en México hay más de 120 instituciones que imparten la carrera.

En abril de 1959 se fundó la Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Su finalidad es el intercambio de experiencias y posteriormente, generar un plan rector de estudios, conocido como Plan Nacional, que cada institución asociada adapta a sus circunstancias espe

cíficas y regionales.

1.2.7. La Auditoría Administrativa y sus Antecedentes.

El Administrador de Empresas se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Las Relaciones Humanas, Sociales y Políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas. Estos problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: de planeación, de organización, de integración, de dirección, etc.; problemas de Recursos Humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones " Científicas " dieron lugar a una orientación técnica hacia la Auditoría Administrativa.

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

1932, T. G. Rose, Consultor Inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultará la Auditoría tradicional Financiera, deberían Auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de Administración.

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

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escri-

tos sobre lo que sería la Auditoría de Operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al " Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas ".

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la empresa standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre " Auditoría de Operaciones ".

1950, Jackson Martín de M., fundador de American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, pública su obra -- " Apreciación de la Gerencia para Ejecutores Inversionistas ".

1955, Lark A. G., plantea la necesidad de llevar a cabo Auditorías, para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar, aunque la Auditoría Administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

1962, William P. Leonard, realizó un estudio completo de la Auditoría Administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1964, Gadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto - de Auditores Internos (N. Y.), Gadmus plantea una variedad de Auditoría denominada " Auditoría Operativa ". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra " Operational Auditing Handbook, N. Y.

1968, Rigg F. G., autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la Auditoría Administrativa, cada aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra The Management Audit, The Internal Auditor.

1968, John C. Burton, plantea la importancia de estudiar, cuál será la índole de la Auditoría Administrativa y el grado de calificación del Auditor.

Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la Auditoría Administrativa. John Burton, Auditoría Administrativa, The Journal of -- Accountancy, N. Y., 1968.

1969, Langenderfer H. Q. y Robertson J. G., estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la Auditoría Administrativa y proponen una estructura teórica para extender -- la función de Auditoría para abarcar Auditorías independientes de la Direc--- ción Superior. Publican su obra de interesante tema: Estructura teórica pa ra Auditorías independientes de la gerencia.

1970, Eduard Norbeck F. (Coordinador), proporciona la base para exten- der los aspectos generales de esta técnica de Auditoría Administrativa, la -- obra Auditoría Administrativa es un compendio de temas abordados por varios - especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funciona les, es una obra muy interesante.

1975, Keith y Bloomtrom R., exponen que las Auditorías Administrativas, se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia de - varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad Administrativa, hasta la social.

La Auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planea--- ción, puede abarcar características como:

- A) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones
- B) Determinar la solidez de un proveedor principal
- C) Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia - empresa.

1977, Clark C. Abt., presenta una perspectiva sobre el conocimiento de - la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la Audi toría Social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento,

Auditorías Sociales en decisiones Administrativas, implantación de la Auditoría.

1980, Whitmore G. M., expone que la Auditoría Administrativa, ha sido - utilizada para asistir a funcionarios públicos con Gerentes de Empresas Privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del Gobierno ex poniendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría Administrativa, sus ventajas y cuatro pasos.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en - el futuro. Desarrolla el procedimiento de la Auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La Auditoría Administrativa la enfo ca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thierauf, trata la Auditoría Administrativa como una téc nica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

1. 3. DEFINICION GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de definir en forma general la Auditoría Administrativa es necesario conocerla, detectar sus características, sus objetivos, su funcionamiento, sus diferencias como a continuación se describe.

Las Auditorías Administrativas tienen que ver con la apreciación del cum plimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia, de sus fun ciones de, planeación, organización, dirección y control de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos. De ahí que el acento se coloque en la evaluación de la capaci-- dad de los Administradores para administrar.

Una Auditoría Administrativa no debe confundirse con " Consultoría Admi- nistrativa " o con " Servicios de Asesoría Administrativa " que tienen que - ver con el desempeño del trabajo en todas las áreas de la organización, inclu...

yendo mercadotecnia, manufacturas, finanzas, personal y todo el rango de las funciones organizativas. Estas últimas, generalmente van dirigidos a la solución de un problema específico de cuya existencia se sabe cuando se contrata la Consultoría Administrativa.

En la solución de un problema dado a menudo se hacen cambios de largo alcance, organizativos y de funciones o ambas y se les considera adecuadamente como parte de un compromiso de consultoría Administrativa. Las diferencias entre servicios Administrativos y Auditorías Administrativa se pueden resumir como sigue:

	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS
Propósito:	Auxiliar a la Gerencia	Evaluar a la Gerencia
Orientación:	Hacia una tarea	Hacia el individuo
Método:	Diseñado para una tarea específica.	Diseñado para permitir alguna estandarización. como uso de cuestionarios u otros materiales
Repetición:	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuentemente, promueve una evaluación periódica.
Objetivo:	Específico.	Hacia lo general a lo específico.

Además, debe hacerse una distinción entre Auditorías Administrativas y Auditorías Operacionales. Las Auditorías Administrativas se ocupan de la calidad de la Administración, mientras que las Auditorías Operacionales se centran en la calidad de las operaciones.

Por tanto, la diferencia básica entre las dos Auditorías, no radica en el método, sino en el nivel de apreciación. Como se advertirá en el cuestionario exhaustivo de Auditoría Administrativa presentado más adelante, algunas de las preguntas pueden parecer de naturaleza operacional. En realidad, estas preguntas están evaluando la capacidad del Gerente para desempeñar las tareas de su puesto. En esta forma, las dos Auditorías son complementarias y

suplementarias una a la otra.

Uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa fue desarrollado por el " American Institute of Management ", fundado y operado por Jackson Martindell. A través de una amplia lista de 301 preguntas, Martindell intentó evaluar una organización en las áreas de funciones económicas, estructura de la compañía, porcentajes de las ganancias; honestidad para con los accionistas, investigación y desarrollo, directores, políticas fiscales, eficiencia de producción, incremento de ventas y capacidad ejecutiva. A cada una de estas diez áreas cierto número de puntos. Del total de 10,000 puntos posibles, sólo 3,500 se asignaron a elementos administrativos, el resto se aplicó a otras áreas, aunque este trabajo temprano puede ser tachado de un alto grado de subjetividad y estar orientado hacia los inversionistas, se enfocó a una evaluación general de la Administración y a los resultados que pueden esperarse de una Administración efectiva.

Otro acercamiento a la Auditoría Administrativa fue realizado por William Greenwood, quien utilizó 203 elementos de control en decisiones de Auditoría y 170 en funciones de Auditoría Administrativa.

Aunque sus 373 preguntas no daban o implicaban ningún criterio estándar de lo que es bueno o diferente, su intento ayudaba a la gerencia un análisis exhaustivo de sí misma y de su manera de administrarse. William P. Leonard, también elaboró una Auditoría Administrativa exhaustiva. Aunque esta obra tiene que ver más con los métodos y procedimientos de una Auditoría en general, es valiosa porque indica lo que debe cubrir una Auditoría Administrativa.

Hoy en día, de entre todos aquellos capaces de realizar una Auditoría Administrativa, los que mayor interés han demostrado han sido las Empresas de Contadores (Auditores), especialmente las firmas grandes; este interés es natural dado que esas empresas tienen experiencia en Auditoría Financiera y Servicios Administrativos. El autor, que ha tenido considerable experiencia en diversos tipos de Auditorías y de Consultoría General Administrativa, juzga que la necesidad de evaluar la Administración es primordial en las organi-

zaciones de todos tipos y tamaños; debido a la importancia de esta necesidad, este texto toma una dirección nueva e interesante al presentar un cuestionario exhaustivo de Auditoría Administrativa.

En la firma 1.1 se encuentra un resumen de las diversas partes y secciones del cuestionario de Auditoría Administrativa que se presentará en los siguientes capítulos. Una inspección de los componentes del cuestionario revela que la base para evaluar las capacidades de la Administración, son las -- áreas funcionales de una empresa típica: Planeación de la Compañía, Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Ingeniería, Pro-- ducción y Personal. Este intento exhaustivo trae como resultado una investi gación completa sobre la calidad de la Administración. Como se advertirá en la aplicación del cuestionario a los estudios casuísticos de la compañía XYZ, dicha investigación proporciona un medio para resaltar problemas y formular - recomendaciones correctivas al nivel gerencial adecuado.

El cuestionario de Auditoría Administrativa, tal como está ilustrado en el texto, puede ser usado efectivamente a todos los niveles de la jerarquía - administrativa.

Un Gerente de división o un Gerente de planta, pueden también usar Audi torías como instrumento de control para su división o planta. Sin importar la orientación de quien la utiliza, la Auditoría Administrativa está diseñada para evaluar la efectividad de la Administración en el cumplimiento de sus ta reas asignadas.

Figura 1.1 resumen del cuestionario de Auditoría Administrativa.

1. 3. 1. Areas Funcionales de Carácter Financiero

Planificación Corporativa

Sección II Planes

Sección III Planes

Sección IV Políticas, Procedimientos y Normas.

Contabilidad y Finanzas

Sección I Vista general Contable y Financiera

Sección II Contabilidad

Sección III Finanzas

Areas funcionales de Mercadotecnia y servicios.

Mercadeo

Sección I Vista general de Mercadotecnia

Sección II Ventas

Sección III Investigación de Mercado

Sección IV Publicidad

Sección V Distribución

Investigación y Desarrollo e Ingeniería

Sección I Vista General de Investigación y Desarrollo e Ingeniería.

Sección II Investigación y Desarrollo

Sección III Ingeniería

1. 3. 2. Areas funcionales de personal y producción.

Fabricación

Sección I Vista General de Fabricación

Sección II Planificación de la Producción

Sección III Producción

Sección IV Inventario

Sección V Compras

Personal

- Sección I Vista General de Personal
- Sección II Planificación de Mano de Obra
- Sección III Relaciones Industriales

1. 3. 3. Areas del ambiente de trabajo y sistemas de información

Ambiente de Trabajo y Elemento Humano

- Sección I Estructura del trabajo
- Sección II Estructura informal
- Sección III Control del Elemento Humano

Sistema de Información

- Sección I Controles del Departamento de Computadoras
- Sección II Controles de Entradas, Programados y de salidas
- Sección III Controles interactivos y de seguridad

Las partes principales de la Auditoría Administrativa están relacionadas con la evaluación de la calidad de la Administración así como la de los Ejecutivos de la Compañía. Debido a que los directores que no pertenecen a la Empresa nunca podrán saber tanto acerca del negocio como los de la compañía, deberán destacar la calidad de la alta gerencia, la calidad individual y colectiva, y la de los procesos administrativos a través de los cuales el equipo trabaja junto. Resumiendo podemos definir, Auditoría Administrativa según enfoques y aportaciones que aplicaron los siguientes autores.

1. 3. 4. Según William P. Leonard

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y -

constructivo de la estructura organizativa de una Empresa, Institución o Departamento Gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos, materiales y técnicos.

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa; - William dice: Que el objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de las empresas examinadas y sugerir sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una Administración eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal, y equipo, y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

También menciona que: La Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre Ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas hacen que vaya empeorando la situación a falta de vigilancia.

1. 3. 5. Según el Instituto Americano de la Administración

Dice: " Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración ".

1. 3. 6. Según Análisis Factorial del Banco de México

Dice: " Una definición concisa de investigación industrial la enuncia--
ría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica -
se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en
una rama industrial ".

En el campo de la industria, la investigación a diferencia del análisis
estadístico ordinario, trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito
en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de pará
metros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modifi
car con vista al mejor resultado. Este método es útil para transformar los
datos de operación en una teoría como a continuación se describe:

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar -
los factores que en ella intervienen.

2. Definir las funciones de estos factores que operan con rela--
ción al resultado esperado de la operación en su conjunto.

3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de es
tas funciones contribuye con su participación específica y necesaria, al es--
fuerzo total.

4. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones de--
terminadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

1. 3. 7. " American Accounting Asociation "

Define que: La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y eva--
luar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre activi
dades económicas y otros acontecimientos relacionados.

1. 3. 8. Roberto Macías Pineda

Define que: La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. " Audiencia " en la cual - los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que hace la Auditoría.

La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para - el examen de todas las partes, de las actividades de las relaciones de empledos en el negocio.

Dice también que: " Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las - políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los - objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de Política Pública Corriente.

1. 3. 9. Enfoque de Manuel D'Azaola

" La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; - constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes que se nos quedaron grabados ".

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un Gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. - El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra - un ejercicio o ciclo de operaciones.

Sólo en contadas excepciones llega medirse la atigencia de la Administración; sin embargo, errores elementales en ese campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por " Incosteabilidad ", aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia admi

quirida por los trabajadores, el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, la suma de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos o servicios que -- esas empresas aportaban al consumidor. No me refiero a empresas fallidas -- por razón de que su producto o servicio no satisfacían verdaderas necesidades humanas, puesto que su eliminación es automática y natural.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los Administradores sea -- respaldada por un pograma confiable de revisión administrativa que reduzca -- las eventualidades. Por otra parte el Sistema Económico de Libre Empresa debe demostrar su capacidad como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico.

1. 3. 10. Alfonso Mejía Fernández

Su enfoque: " La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas -- las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la -- operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucio nar un problema de la Administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que -- realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una Auditoría de las funciones de la Gerencia ".

1. 3. 11. José Antonio Fernández Arena

Define que: " 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 ".

Define además:

I. Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término no es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la Administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina, la Administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra, venta u ofrecimiento de servicios. Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1. De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

2. Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3. Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

II. De la satisfacción de los objetivos institucionales.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación.

1. Objetivo de servicio: Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2. Objetivo Social: Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupos importantes los familiares o dependientes de aquellos.

3. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

4. Objetivo Económico: Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreeedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

III. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, - los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1. Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa el cuerpo doctrinal de la institución.

2. Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que - le sirven de instrumento para realizar su objetivo, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de: Producción, Comercialización, Finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo -- que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

3. Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente

del trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, por lo que es erróneo basar el control financiero solo por medio de los presupuestos.

IV. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos.

1. Humanos
2. Materiales
3. Técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos, se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y -- responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones e inclu-- so los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cúmulo de operacio-- nes efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos.

Los departamentos con buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

V. No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la in- tensidad de la participación individual en la aplicación del proceso adminis-- trativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la Administración. Cada uno de ellos tienen una tarea específica y debe reali-- zarla teniendo en cuenta:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

De donde es necesario la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del Proceso Administrativo. Cada departamento está com puesto por varios integrantes y se demanda la participación individual.

De las definiciones anteriores, podemos concluir que Auditoría Adminis--trativa, es un estudio cuidadoso que se hace a través de técnicas, métodos y procedimientos, para detectar eficiencias y deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en el proceso administrativo de un organismo ya sea con fines de lucro, de interés social o gubernamental.

1. 4. RECURSOS E IMPORTANCIA

La importancia de Recursos, radica en que toda actividad humana, no po--dría desarrollarse si no cuenta con los recursos necesarios para su propio de senvolvimiento, la Auditoría Administrativa se encarga de la evaluación de su máximo aprovechamiento de dichos recursos.

1. 4. 1. Clasificación de los Recursos

1. Recursos Humanos
2. Recursos Materiales
3. Recursos Financieros
4. Recursos Técnicos

1. 4. 1. 1. Recursos Humanos

En todas las empresas, organismos sociales y gubernamentales existe una necesidad de evaluar la Administración de los elementos humanos.

Esta técnica aparece después de la Segunda Guerra Mundial con corriente Humanística denominada " El Descubrimiento del Hombre " iniciada por el profe sor Elton Mayo, quien sienta la importancia de la personalidad humanidad den-

tro del ambiente del trabajo.

Los objetivos principales de este tipo de Administración son las de obtener la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación del personal mediante la satisfacción en el trabajo desarrollado.

Ubicando este tipo de Administración a la Auditoría Administrativa, podemos definir como un conjunto de actividades que tienden a obtener la cooperación y la más alta eficiencia del personal de la empresa auditada.

No olvidando que la Administración moderna requiere una nueva actitud mental que tiene por objeto ordenar las ideas sobre:

1. Cómo preveer el rumbo de las actividades futuras.
2. El orden de las cosas de los hombres y del trabajo en la organización (Institución, Empresas, Entidades, etc.).
3. La coordinación de las actividades y del trabajo en equipo.
4. La constante revisión y evaluación de resultados.

Esta sistematización ha permitido la creación de una auténtica ciencia de la Administración aplicable preponderantemente en Auditoría Administrativa.

1. 4. 1. 2. Recursos Materiales

Toda negociación posee mobiliario de oficina y equipo. Hay oficinas con gran número de teléfonos, aparatos de intercomunicación, máquinas de escribir, dictáfonos, calculadoras, equipos de cómputo, etc. Por otra parte, hay quienes cuentan con gran pequeño número de camiones y automóviles, además hay empresas dedicadas a fabricación, servicios públicos, impresión, construcción, transportes (líneas aéreas, automóviles, ferrocarriles y navegación), en las que el estado de las instalaciones puede afectar mucho el funcionamiento. Lo primero es el estado general y aspecto del equipo fijo y movable necesario para las operaciones cotidianas, del edificio o edificios y propieda-

des contiguas. En segundo lugar viene el aspecto de determinar si el mantenimiento o conservación de las mismas es apropiado, si se les mantiene en un constante buen estado mediante un programa preventivo, el cual deberá evaluarse desde el punto de vista de la política de reposiciones y debidamente controlado de acuerdo con el mantenimiento y los egresos.

La organización de las instalaciones en cualquier empresa, por lo general, comprende la selección cuidadosa de un área adecuada de trabajo. La empresa deberá escoger su emplazamiento, después de considerar factores tales como la proximidad al mercado, a los materiales, adecuada disponibilidad de mano de obra, facilidades de transporte y fácil a los servicios públicos y privados de energía eléctrica, agua, gas y combustibles.

La selección y construcción de un edificio exige que se tomen en cuenta las necesidades de la empresa. En la actualidad se concede una gran importancia a los locales e instalaciones, para lograr una mayor eficiencia industrial y control de los procesos. Se presta, además, una mayor atención a la introducción de ventajas tales como el acondicionamiento de aire, alumbrado, sistemas de intercomunicación y facilidades a los trabajadores. Una vez que han quedado decididos los procesos básicos de fabricación, se procede a la elección, adquisición e instalación de los equipos apropiados.

Al mismo tiempo para la producción, se escogerán las herramientas, aparos accesorios, etc. Otros renglones comprenden equipo para el manejo de material, bandas transmisoras eléctricas, además de equipo especial para el tipo de trabajo peculiar de la empresa.

En la práctica, no es raro encontrar puntos débiles en la conservación de los registros de equipo, como en el caso de una fábrica de artículos para la defensa que continuamente se veía en problemas debido a aumentos y disminuciones en los programas de producción según contrato, teniendo que recurrir a campañas drásticas de reducción de costos en los lapsos en que el volumen de trabajo era menor. Después de varios intentos para adaptar los sistemas y registros, el supervisor de equipo, que se veía forzado a reducir su personal cada vez que se iniciaba una campaña, presentó disgustado su renuncia.

Las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más tiempo su equipo e instalaciones, suelen ser las que cuentan con un programa de mantenimiento preventivo y con un personal y jefe de mantenimiento capaz. El realizar inspección, así como sugerir cambios cuando convenga, todo forma parte de la tarea de bajar costos y mantener un funcionamiento ininterrumpido, económico y eficiente.

Además de lo expuesto, corresponde al Auditor vigilar la eficacia del programa de mantenimiento preventivo, las políticas y procedimientos respecto a gastos de mantenimiento, partidas y autorizaciones de presupuesto, métodos contables y procedimientos de inventarios.

1. 4. 1. 3. Recursos Financieros

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos con el fin de mantener informado a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

La empresa debe estar dotada de recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad. Estos recursos pueden provenir del capital proporcionado por los accionistas o bien por el crédito que la empresa y el encargado de esta función hayan logrado obtener. Frecuentemente, los recursos económicos provienen de individuos o grupos que se hallan bastante distanciados de las operaciones internas. Por lo tanto, las organizaciones deben presentar informes administrativos acerca de sus propios recursos de administración - Fuente, Cantidad, Ubicación, Acumulación y Agotamiento -.

La Auditoría Administrativa debe cerciorarse además de la fuente de financiamiento, tasas de interés, plazos y formas de amortización, clases y tasas de impuestos exenciones o estímulos, así como proporcionar y estudiar fórmulas para detectar situaciones de aspectos financieros como son:

1. Punto de Equilibrio de las Operaciones de Mercadeo.
2. % de Costos de Distribución y Venta.
3. Influencia de la ubicación de la Fábrica.

4. Relación para medir la influencia de la Propaganda.
5. Ventas por Vendedor.
6. Rotación de Cuentas por Cobrar.
7. Plazo medio de las deudas de los Clientes.
8. Indicación de la Política de Crédito.
9. Proporción de Devoluciones.
10. % del costo de la Investigación de Mercadeo.
11. Indicación Financiera.
12. Ventas Netas por Hombre empleado.
13. Aceptación de los Productos.
14. Rendimiento de Ventas.
15. Resultados de las Operaciones.
16. Rendimiento de Capital.
17. Fuerza de la Inversión.
18. Influencia de los Gastos Fijos en los Costos.
19. Grado de Mecanización.
20. Grado de Expansión de Capacidad Productora en un Período.

Una de las funciones principales del Auditor Administrativo, es la interpretación de los índices resultantes de las fórmulas anteriores y en base a dichos índices vertir su opinión o sugerencia sobre los resultados desfavorables de la empresa auditada.

1. 4. 1. 4. Recursos Técnicos

Entendiendo como Recursos Técnicos el conjunto de técnicas cuya aplicación permite obtener la mayor eficiencia en las actividades que le son propias.

Las tecnologías de la organización están sujetas en el crecimiento, equi-
pos que se utilizan para la realización de las actividades.

Por consecuencia del rápido crecimiento tecnológico las empresas se ven obligadas a adquirir los Recursos Técnicos que son determinados por los requerimientos de la actividad del organismo y la especificación y el conocimiento

los obliga a requerir equipo de maquinaria, crédito mercantil, investigaciones, patentes, distribución e instalación, etc.

Otra definición de Recursos Técnicos, son todos aquellos métodos y procedimientos racionales alcanzados y que tienen eficiencia absoluta para el desarrollo en cualquier campo de la actividad humana.

Concierne al Auditor Administrativo, la observación de la aplicación adecuada de dichos Recursos Técnicos y dar su opinión al respecto en su informe final.

1. 5. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El desarrollo de la Administración acorde con el desarrollo de la Auditoría Administrativa, evidentemente no se pueden separar el uno del otro, puesto que la Administración toma la voz de mando, ordena, controla, coordina a través del Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa, vigila, revisa e inspecciona que si ese mandato se está cumpliendo al pie de la letra. Existen dos formas de interpretar el desarrollo, desde el punto de vista aplicación o desde el punto de vista evolución. De éste último, la Auditoría Administrativa al hablar de sus antecedentes nos estamos refiriendo de su evolución o desarrollo.

En dicho desarrollo puedo citar los modernos colaboradores o precursores de la Administración como a continuación describo:

Taylor sentó las bases de la moderna Administración, su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para sumayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación y or-

ganización del trabajo por los funcionarios y la dirección, son cualidades -
que siempre serán aplicables, tanto para la actividad de un Administrador como
de un Auditor Administrativo.

Henry Fayol consideró la Administración preponderantemente desde los ni
veles superiores de los directivos de la Institución, hizo notar que la actua
ción Administrativa estaba compuesta por diferentes funciones que actualmente
siguen vigentes: planeación, organización, mando, coordinación y control, eta
pas del Proceso Administrativo en las cuales el Auditor Administrativo aplica
la revisión y vigilancia en el desarrollo de su actividad.

Elton Mayo, Sociólogo de la Universidad de Harvard, este precursor moder
no de la Administración, se conoce como " El Redescubrimiento del Hombre " en
la vida industrial, considerando las motivaciones psicológicas de los indivi
duos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su relacionamiento in
formal, sus estados de ánimo, su conducta social, etc.

Alrededor de éstos tres hombres, y siguiendo sus orientaciones, muchos -
Investigadores, Hombres de Ciencia, Auditores, Administradores, Profesores -
Universitarios, Técnicos, Directores de Empresas, han contribuido al desarro
llo de la Administración y Auditoría Administrativa.

Las tres tendencias mencionadas, completándose recíprocamente, son en la
actualidad las que caracterizan y definen el campo que abarca la actividad de
la Auditoría Moderna aunada con la nueva tecnología computarizada.

Respecto al desarrollo desde el punto de vista su aplicación describo lo
siguiente:

Según Joaquín Rodríguez Valencia, 1993, afirma que para el desarrollo de
una Auditoría Administrativa se debe tener en cuenta:

- Análisis del criterio para una Auditoría Administrativa.
- Establecimiento de normas de desempeño.
- Elaboración de informes sobre Auditoría Administrativa.

- Creación de procedimiento de Auditoría.

Dentro del análisis de una Auditoría Administrativa, deben de establecerse tres puntos:

1. La Auditoría debe tratar con lo objetivo y lo apreciable. Lo objetivo es lo imparcial, desprendido y sin prejuicios. El Auditor debe tener en cuenta los objetivos principales de la Auditoría que de este modo ejerza un correcto cuidado de las actividades en el aspecto profesional.
2. La Auditoría debe tener relación con el presente y el futuro; el Auditor debe examinar y evaluar lo que existe actualmente en relación con el futuro; en una Auditoría no se puede hacer pronóstico, sin embargo, la perspectiva de la Administración está orientada al futuro, de esta manera lo que el Auditor Administrativo debe hacer, es medir y evaluar si la dirección está llevando adecuadamente su función.
3. La Auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y usar por los diferentes interesados. Una información que transmita los hechos esenciales abarcando toda la información necesaria correspondiente a toda la organización. En síntesis el texto del informe debe ser interesante, debe transmitir el mensaje de una manera objetiva y fácil de hacer, y debe presentarse a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad.

1. 5. 1. Establecimiento de Normas de Desempeño

Las normas que se deben establecer son necesarias para evaluar tanto los procedimientos como los resultados. El propósito principal de la dirección es lograr el control administrativo sobre las operaciones del organismo por medio de la valoración de sistemas y procedimientos que ha establecido.

Elaboración de informes de Auditoría Administrativa, establecer un méto-

do de Auditoría Administrativa con el propósito de que el Auditor pueda tener un medio de información estructurado para dar resultados de su análisis. Es te informe debe ser de una manera sistemática para ello se deben considerar - los siguientes aspectos:

A. Planeación del Informe

En esta fase se decide lo que se va a realizar, surgen dos cuestiones:

1. ¿ Quién lo va a leer ?
2. ¿ Qué uso va a tener ?

B. Organización del Informe

En esta fase debe presentarse por secciones; inicial, estudio principal, las conclusiones; el número de partes pendientes de su complejidad.

C. Material Complementario

Se considera como la información diversa útil, se utiliza como complemento o anexos los más comunes, son las siguientes:

- Gráficas,
- Cuadros,
- Formas,
- Diagramas de Flujo,
- Cuestionarios,
- Hojas de trabajo,
- Hojas de datos (entrevistas),
- Programas de trabajo.

1. 5. 2. Crear Procedimientos de Auditoría Administrativa

Para realizar una Auditoría es necesario elaborar los procedimientos asociados al trabajo y documentación necesaria para respaldar la opinión de algunos Auditores Administrativos.

Respecto a la revisión del control interno, la Auditoría Financiera establece su atención en el control financiero, sin embargo, la autoridad adminis

trativa asume mayor importancia y control administrativo. En una Auditoría Administrativa verificaría el Auditor si la dirección está recibiendo información pertinente a las acciones que debe emprender.

Requerirá un extenso análisis sobre las necesidades de información con el fin de evaluar los sistemas, que existen para satisfacerlas. Los procedimientos asociados de Auditoría Administrativa implicará un aumento considerable de tiempo dedicado a la evaluación de control interno incluirán el uso de cuestionarios una mayor confianza en la entrevista con Gerentes y requerirán estudios con el sistema de información.

Para el manejo y control de las tareas de Auditoría Administrativa se debe emplear políticas y procedimientos para evitar cualquier confusión.

1. 5. 3. Criterios para el Desarrollo de una Auditoría Administrativa

Según método de William P. Leonard.

Esquema general

Examen.

Areas de Estudio

Funciones específicas,

Departamentos,

Divisiones,

La Empresa.

Detalles a Estudiar

Planes y Objetivos,

La Estructura de la Empresa,

Políticas, Sistemas y Procedimientos,

Métodos de Control,

Recursos Humanos y Físicos,

Estándares,

Medición de Resultados.

Evaluación

Proceso.

Influencia Económica,
Estructura Adecuada,
Certeza y Adecuación de los controles,
Métodos de Protección,
Causas de Variación,
Utilización de Hombres y Equipo,
Métodos adecuados para Trabajar.

Análisis e Interpretación.

Estudio de los Elementos,
Diagnosis Detallada,
Determinar Propósitos y sus Interrelaciones,
Deficiencias,
Balance Analítico,
Prueba de Eficiencia,
Búsqueda de Problemas,
Soluciones,
Alternativas,
Métodos Simplificados.

PRESENTACION

Fijación de Temas Finales para Trazar el Boceto del Informe
Informe Preliminar para la Administración de la Empresa
Informe Final con Recomendaciones y Conclusiones

PERSECUSION

Revisión de Instalación
Ayuda en Establecimiento de Formas y Procedimientos
Tratamiento de los Detalles No Terminados
Revisión del Informe Final con la Administración

1. 5. 4.

Programa de la Auditoría

Deben analizarse aspectos específicos en cada área de estudio:

Planes y Objetivos.

- ¿ Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la empresa, así como el cumplimiento de obligaciones sociales ?
- ¿ Son suficientes, claros y reales ?
- ¿ Pueden alcanzarse ?
- ¿ Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la empresa ?
- ¿ Son razonables y lógicos ?
- ¿ Especifican qué se espera de los subordinados ?
- ¿ Ayudan a guiar al personal de un modo unitario ?
- ¿ Ayudan a motivar al personal ?

En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.

No hay Delegación de autoridad.

Personal no calificado ocupa puestos claves.

Faltan Dirección y Guía a los subordinados.

Existen pugnas entre los Jefes Departamentales: faltan armonía y espíritu de grupo.

Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo: demasiadas personas les rinden informes.

En relación a políticas, sistemas y procedimientos de la empresa.

" Son indispensables políticas claras y precisas. Cada decisión y acción debe basarse en un razonamiento adecuado, encaminarse hacia los objetivos de la empresa; de otra manera, surgirá la confusión. Las políticas se -

necesitan en la toma de decisiones con respecto a: Líneas de Productos, Finanzas, Personal, Investigación Salarios, Precios de Venta. Compras, Reparaciones, Inventarios, Canales de Distribución y demás problemas. La selección de una forma de actuar debe realizarse con el propósito de alcanzar un fin de finido " .

En relación a los métodos de control:

- ¿ Existe un propósito de control adecuado y de práctica realización ?
- ¿ Indica el Método de Control el objetivo que persigue ?
- ¿ Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes ?

" Debido a su trabajo detallado, el Auditor será un experto en apreciar algunas operaciones, particularmente en cuanto a control. Como resultado, - estará en posibilidad de ofrecer sugerencias constructivas e interesantes en muchas actividades de la empresa " .

RECOLECCION DE LOS DATOS

" Como ya se indicó, la obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, - procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuelas relacionados con el sujeto investigado " .

La Recolección de Datos en la Auditoría Administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes:

ORGANIGRAMAS:

- De tipo estructural,
- Funcional,
- Departamental.

LINEAL Y DE POSICIONES CON DETALLES DE ACTIVIDADES

DIAGRAMA DE PROCESOS SOBRE:

- Productos,

Hombres,
Flujos,
Operaciones,
Formas,
Procedimientos.

DIAGRAMAS DE TIEMPOS, HOMBRES Y MAQUINAS:

DIAGRAMAS DE DISPOSICION DE:

Máquinas,
Equipo,
Edificio,
Piso,
Lugar de trabajo,
Facilidades adicionales.

DIAGRAMAS COMPARATIVOS, UTILIZANDO:

Gráficas de Gant,
Interrelaciones,
Líneas y Asesoramiento.

DIAGRAMAS DE COMBINACION:

Descripción de actividades y formas utilizadas.

DIAGRAMAS GRAFICOS DE:

Programas de trabajo,
Lineales,
Barras,
Mapas,
Especiales.

DIAGRAMA DE MANEJO DE FORMAS:

y muchos otros, que fueron aportados por varios autores que los mencioné, al final de este trabajo en la Bibliografía, gracias a ellos, han contribuido para el desarrollo actual tanto en su forma tradicional como el sistema computarizado, su máximo desarrollo de Auditoría Administrativa.

CAPITULO II

OTRAS ACEPTACIONES

DE AUDITORIA

OTRAS ACEPCIONES DE AUDITORIA

En el transcurso del tiempo, la Administración en su evolución así como la Auditoría Administrativa acorde a esa evolución, muestra además de la Auditoría Administrativa, otras acepciones que han surgido en el correr de los años y que han aportado valiosas experiencias en la técnica de Auditoría y son las siguientes:

1. Auditoría Operacional.
2. Auditoría Financiera.
3. Auditoría Parcial o Especial.
4. Auditoría de Funcionamiento.
5. Auditoría Social.
6. Auditoría Integral.
7. Auditoría Gubernamental.
8. Auditoría Moderna.
9. Auditoría Fiscal.

2. 1. AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional llamada también Auditoría de Operaciones. Esta Auditoría es bajo la responsabilidad de Auditores Internos, Auditores de Operaciones, Auditores Externos y Asesores de la Gerencia.

La Auditoría Operacional o Auditoría de Operaciones, evolucionó a partir de la Auditoría Financiera que en segunda haré mención con todos sus detalles pertinentes. Va más allá de las funciones contables y trata actividades no financieras que finalmente se manifiestan en los registros contables de la organización. El propósito de una Auditoría Operacional es revisar y apreciar operaciones y procedimientos. Implica también la información a la Gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones. Como lo expresa " Corrine Norgaard":

" El examen de la Auditoría Operacional cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas.

Todo ésto, es revisado en términos de su contribución (a falta de ella), a la eficiencia operativa o al ahorro de costos ".

De esta manera, una Auditoría Operacional está orientada hacia la eficiencia de las actividades operacionales, no a las actividades estrictamente gerenciales. Para garantizar que se estudien ampliamente las áreas operacionales se utiliza un cuestionario; funciona como lista de control para revisar y apreciar métodos y procedimientos operacionales. En los siguientes ejemplos se ve el contraste entre los tipos de preguntas usadas en un cuestionario de Auditoría Operaciones y las utilizadas en uno de control interno:

CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE OPERACIONES	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
¿ Cuáles son las responsabilidades del jefe del departamento de compras ?	¿ Está la función de compras completamente separada de otras funciones, - sobre todo Contabilidad, Embarque y Recepción ?
¿ Qué tipos de informes se preparan en este departamento ?	¿ Se separan requisiciones de compra ?
¿ Cómo se determinan las cantidades por compra ?	¿ Se enumeran los pedidos por anticipado ?

En este tipo de Auditoría no sólo se usa el cuestionario de Auditoría de Operaciones, sino también se emplean flujogramas de sistemas y de proceso para definir las áreas de operación en las que la atención de la Gerencia pueden ser provechosas. Los estudios de tiempo son también útiles para realizar observaciones del área bajo estudio. Por tanto, las herramientas del Auditor son los cuestionarios, flujogramas y estudios de tiempo, junto con los informes tradicionales, tablas, gráficas y manuales. El producto final de toda Auditoría de Operaciones es un informe a la Gerencia (como el documento de control interno de los Auditores Externos). Este informe aconseja y bajo tal luz haber interpretado. Sin embargo, debe destacar los valores que puedan - impedir a la organización el tomar medidas adecuadas. El enfoque del informe debe estar en mejorar las prácticas y procedimientos operativos, subrayan-

2. 3. Auditoría Parcial o Especial

No siempre la actividad del Auditor cae dentro de las demás categorías - anteriores: (Auditoría Administrativa, Auditoría Operacional, Auditoría Fi-- nanciera y otras) sino con frecuencia, se da el caso de investigaciones espe-- ciales relacionadas con desfalcos mal manejo de almacenes, de algún otro de-- partamento, dela cartera de crédito, etc., o de manipulaciones delictuosas -- por parte de empleados deshonestos, es entonces cuando la entidad económica - solicita una Auditoría Parcial o Especial.

2. 4. Auditoría Social

La Auditoría Social, que es un intento por vigilar, evaluar y medir el - funcionamiento social del negocio, se remonta a 1940 ese año, THEODORE J.KREPS, a la sazón profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Stan-- ford, escribió una monografía sobre la medición del funcionamiento social. - Presentó los resultados de investigaciones en 22 industrias durante un perio-- do de 20 años, de 1919 a 1938 y dirigió sus esfuerzos a las seis mediciones - siguientes:

- a) Empleo
- b) Producción
- c) Esfuerzo exigido al consumidor (¿ Qué se obliga a los consumi-- dores a dar a cambio de lo que obtienen ?)
- D) Fondos absorbidos de los consumidores (¿ Qué ha sucedido con la corriente de dólares que la industria recolectó del público o de sus clientes a cambio de los servicios prestados ?)
- e) Nóminas
- f) Dividendos e interés

Kreps indica que sus menciones no constituyen una Auditoría exhaustiva, pues no dan indicación alguna sobre hechos vitalmente importantes como el por-- centaje de capacidad operada, salidas previstas para la inversión, oportuni-- dad para nuevos principiantes estabilidad de operaciones, pleno uso de paten-- tes, modernización y otros aspectos similares.

La siguiente evolución importante en la Auditoría Social, como fue por Howard R. Bowen en 1953, consistió en una evaluación de alto nivel e independiente, realizada cada cinco años por un grupo de Auditores. El informe de los Auditores sería una evaluación con recomendaciones para uso interno de los directores y la gerencia de la empresa en que se hizo la Auditoría. Ocho áreas sugeridas, por Bowen para la evaluación y tenían que ver con políticas de la compañía:

1. Precios.
2. Salarios.
3. Investigación y Desarrollo.
4. Publicidad.
5. Relaciones Públicas.
6. Relaciones Humanas.
7. Relaciones Comunitarias.
8. Estabilización del empleo.

Muchas de las ventajas que Bowen ofrecía con su forma de Auditoría Social son válidas a la fecha, las cuales mencionamos las siguientes:

1. Proporciona un método reconocido para atraer la atención de la gerencia al punto de vista social.
2. La evaluación de las compañías específicas sería hecha por personas externas a la compañía, las cuales tendrían una opinión más desinteresada y desligada de sus actividades que la de los empleados de dicha compañía.
3. La creación de un grupo especializado de Auditores Sociales dará ímpetu a la consideración y evolución de las normas sociales reconocidas para la práctica de las compañías.
4. El hecho de que el informe de la Auditoría será entregado a la compañía y no al público, hará posible una completa franqueza y al mismo tiempo convertirá el esquema en más aceptable para los hombres de negocios.

Si bien la versión de Bowen estaba más relacionada con la versión moderna de la Auditoría que el intento de Kreps, no contenía aplicaciones específicas de Auditoría Social. Los esfuerzos iniciales de la Auditoría Social sur-

gieron en la década de 1970. SETHI, captura la esencia real de este tipo de Auditoría al expresar: " A riesgo de simplificar demasiado, se puede decir - que el propósito de la Auditoría Social es ayudar a desmenuzar el concepto amplio de responsabilidad social de la empresa en componentes identificables y elaborar escalas que puedan medirlos ".

BAVER Y FENN, pioneros en la elaboración de formas modernas de Auditoría Social, consideran que significa " Un compromiso para evaluar e informar de - manera Sistemática sobre ciertos campos significativos y definidos de las actividades de una compañía y que tienen un impacto social ". Existen otras definiciones que representan diferentes puntos de vista. Igualmente, existen - diferencias considerables de opinión acerca de los tópicos que deberían ser - cubiertos por esta Auditoría, sobre los criterios que deberían emplearse para las mediciones, si debería ser realizada por Auditores Internos o Externos y si los resultados de la Auditoría deben ser tan sólo para uso interno de la - gerencia o para su publicación en general. Numerosas personas y consultores están experimentando con formas de Auditoría Social y ayudan a empresas en la implementación de estos intentos preliminares. Sus metodologías y experien- cias se citan generalmente en la literatura al respecto.

GEORGE STEINER, presenta un panorama de prácticas empresariales relacionadas con la Auditoría Social a través de una supervisión de 750 compañías.

Según las diferentes opiniones sobre las Auditorías Sociales, ciencia de la compañía, aumentar el abanico de programas sociales, mejorar las relacio- nes públicas y realzar la credibilidad de la empresa. Desde esta perspectiva se examina un cierto número de temas sociales como son:

- a) Empleo para las minorías.
- b) Contaminación Medio Ambiente.
- c) Condiciones del trabajo.
- d) Relaciones con la comunidad.
- e) Contribuciones filantrópicas.
- f) Temas del consumismo.

Dado que existe escaso precedente en la conducción de una Auditoría So- cial, se sugieren cuatro enfoques generales para informar sobre los resulta- dos:

1. El enfoque de inventarios: se prepara una lista con todas las actividades sociales de la compañía.
2. El enfoque de costos o gastos: además de la lista de las actividades sociales, se exponen las cantidades gastadas en cada actividad.
3. El enfoque del programa de la Administración: además de la información revelada por el número anterior, se hace una declaración acerca de si la compañía alcanzó sus objetivos en cada actividad.
4. El enfoque costo-beneficio: además de la información expuesta en el enfoque de costos y gastos, se indica el valor real, es decir, el beneficio por cada gasto realizado.

El menos informativo de estos enfoques, es el enfoque de inventario, pero el estado actual de los negocios invita a que lo usen la mayoría de empresas que han decidido informar sobre sus actividades sociales. El enfoque más informativo es el de costo-beneficio, pero en la situación actual los beneficios son extremadamente difíciles medir, por tanto, el enfoque del programa de la Administración, es un sustituto razonable del enfoque costo-beneficio y lo utiliza la GENERAL ACCOUNTING OFFICE en sus Auditorías de las agencias del gobierno.

2. 5. Auditoría de Funcionamiento

A causa del surgimiento del consumismo y de la responsabilidad social, - hay una nueva actitud en el sentido de que el consejo debe estar más a tono - con los cambios dinámicos que tienen lugar. Con objeto de que los directores externos participen más en los consejos de las compañías a las que pertenecen, parece que se ha formado una corriente para encargar a los directores externos (es decir, un subcomité de directores no administrativos) la responsabilidad de realizar Auditorías de Financiamiento. La idea de que las personas externas deben jugar un papel más activo en la revisión del desempeño administrativo, no es nueva. Hace 50 años de LA NORTHWESTERN MUTUAL LIFE INSURANCE COMPANY DE MILWAUKEE adoptó reglamentos estableciendo un comité examinador de asegurados, compuesto de cinco personas sin ninguna relación con el mundo de

los seguros, excepto la de estar asegurados por la compañía. El comité tenía el poder de ahondar en cualquier aspecto de las operaciones de la NORTHWESTERN y de enviar informes independientes a los asegurados. Entonces, la idea de la Auditoría de Funcionamiento es relativamente vieja, pero su implementación en amplia escala es de origen más reciente.

Por lo anterior, podemos definir Auditoría de Funcionamiento, es la evaluación de resultados en forma tal que el consejo pueda evaluar con pleno conocimiento los objetivos de la estrategia y funcionamiento que la gerencia propone.

2. 5. 1. Propósito de la Auditoría de Funcionamiento.

Su propósito es crear un diálogo informado entre el presidente y los directores acerca de los futuros criterios de funcionamiento de los cuales el presidente será responsable.

Podemos considerar que uno de los aspectos más importantes de la Auditoría de Funcionamiento, es la relación de la organización con su medio ambiente social y político. A este aspecto, los directores externos actúa como una especie de conciencia de la compañía. Aunque muchos ejecutivos del Consejo Administrativo de cada compañía conocen bien los temas de actualidad, pueden no darse cuenta de los temas importantes del futuro que pueden tener un impacto de largo alcance en los negocios. En último análisis la Auditoría de Funcionamiento está diseñada para utilizar de manera constructiva la peripecia y experiencia de los directores externos.

Resumiendo la Auditoría de Funcionamiento es usada para determinar la calidad del más alto equipo administrativo y que toma las decisiones clave en la organización, así como la calidad de su cooperación para el logro de los objetivos de la organización.

2. 6. Auditoría Integral

La Auditoría Integral surgió casualmente por ideas inventadas por un empresario Norteamericano, desesperado porque no hallaba la fórmula de mejorar las deficiencias de la operación de su empresa, el exceso de personal, los --

trámites, las formas, sistemas y procedimientos inútiles e innecesarios, porque se habían desarrollado a través de 25 o 30 años de operación, lo cual estaba siendo dramático para él, pues se había convertido en un ser humano malhumorado, irritable y colérico.

Fue un lunes que regresaba de una corta temporada de vacaciones (un puente), cuando le pidió a sus ejecutivos corporativos que solicitaran al personal, llevaran a su oficina, todos absolutamente todos los documentos, reportes, controles, pólizas y registros contable, estadísticas, conciliaciones y demás documentos administrativos contables que estaban siendo preparados recurrentemente, a tal grado que la oficina del Presidente del Consejo de Administración fue insuficiente para alojar toda la documentación que entregaron los empleados. Con este procedimiento tan sencillo, determinaron reportes que no se utilizaban, controles inútiles e innecesarios, duplicidad de formas y funciones, departamentos y puestos sin razón de ser, es decir, sin objetivos, carencia de políticas, estructuras organizacionales inadecuadas, personal en exceso y, por lo tanto, costos innecesarios.

La decisión final fue que, con base en esta incipiente Auditoría de las formas y reportes, buscando determinar lo innecesario y lo duplicado para eliminarlo, se trataría de reducir las operaciones y tornas las eficientes. Después de eliminar trabajo a través de la supresión de formas y reportes, se logró reducir el personal y, por lo tanto, adelgazar el proceso administrativo obteniendo eficiencia. En realidad fue un procedimiento sencillo, empírico, bien intencionado, muy en el fondo del hombre de negocios que inició todo esto y sus ejecutivos no supieron lo que hicieron, pero lo que en realidad llevaron a cabo, fue una Auditoría Integral de lo más empírico que pueda pensarse. " Revista de Contaduría Pública ", edición publicada en junio de 1991, por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos , A. C.

En el transcurso de los años esta técnica ha recobrado valor y complementado para ofrecer un servicio profesional que potencialmente puede otorgar el Contador Público como Auditor Externo o Interno. Dicha técnica es aplicada - en varios países, como son: Canadá, Australia, Reino Unido, Alemania, América Latina, Estados Unidos y México. Cabe señalar que el objetivo primordial de Auditoría Integral, es el de promover y lograr eficiencia de operación, -

puede considerarse como la asesoría más importante con la que muestra profesión puede colaborar con el hombre de negocios para lograr productividad. Para ser más redituable la operación de la entidad y para lograr el máximo de beneficio con el mínimo de costos y gastos. Por lo tanto, podemos definir -- que Auditoría Integral examina los aspectos contables, financieros, operacionales y administrativos con base en los conocimientos adquiridos tanto empíricamente, como en otros tipos de Auditoría y aplica en su revisión un enfoque integral, en beneficio a la entidad a la que preste sus servicios.

2. 7. Auditoría Gubernamental

Diversas dependencias de los Gobiernos Federal, Estatal y Locales también llevan a cabo las Auditorías, por ejemplo, la General ACCOUNTING OFFICE, LA ARMY AUDIT AGENCY Y EL INTERNAL REVENUE SERVICE. Una investigación por parte de estas dependencias puede ser similar a una Auditoría Interna, en cuanto el examen se concentre en las propias operaciones de la dependencia, o se puede concentrar el examen sobre las operaciones de una entidad externa -- que tenga ciertas relaciones con la dependencia del Gobierno, y en este caso puede tener muchos aspectos similares a los de una Auditoría Externa Independiente.

Las Auditorías practicadas por las dependencias gubernamentales varían -- sobre manera en cuanto al alcance y propósitos. Van desde Auditorías que tienen un sólo fin (por ejemplo) hasta auditorías muy generales y amplias que evalúan, digamos, el funcionamiento de la Administración, el logro de las metas de un programa o la eficiencia en la Administración de Recursos.

Muchos conceptos de la Auditoría se aplican a las Auditorías Externas, las Internas y las Gubernamentales.

2. 8. Auditoría Moderna

El papel del Auditor ha variado con el transcurso de los años desde la -- detección de desfalcos y la certificación de la exactitud de un balance, hasta el papel actual de revisión de sistemas y la obtención y evaluación de evidencias de modo tal de poder expresar una opinión de carácter profesional so-

bre la adecuada presentación de los estados contables considerados en su conjunto, lo que se conoce como un informe financiero. La Auditoría Actual se divide en cuatro aspectos principales que enseguida se hace mención.

2. 8. 1. Conocimiento del Negocio del Cliente

En primer lugar, el Auditor tiene que adquirir el conocimiento respecto al negocio del cliente y de la industria en la cual opera. Esto significa no sólo conocer la forma de organización del negocio, sino también el método bajo el cual adquiere o distribuye sus productos, o la naturaleza de los servicios que proporcione la historia financiera de la compañía y la integridad de sus funcionarios y dirección son de especial interés respecto a un posible cliente. Es esencial el conocimiento de las leyes y reglamentos aplicables a una línea de negocios en particular, para la planeación apropiada de un trabajo de Auditoría. Las obligaciones legales y las condiciones de medio se encuentran relacionados con el riesgo de estados financieros incorrectos, por lo tanto, sus condiciones que el Auditor debe evaluar para obtener un adecuado conocimiento del negocio del cliente. Evaluación y revisión del control interno contable. En segundo lugar, el Auditor debe adquirir el conocimiento suficiente sobre el diseño del sistema de control interno contable y la efectividad con que esté operando, a fin de determinar si se mantienen registros de operaciones, si los activos están debidamente protegidos y si se cuenta con informes sobre las operaciones lo suficientemente confiables. La evaluación y revisión del sistema de control interno contable es una de las fuentes fundamentales que determinan el tipo de procedimientos de Auditoría que se deben de aplicar y el alcance de las pruebas sobre los registros y las transacciones. Se debe en que la confianza en los controles depende tanto del adecuado diseño del sistema como del grado de cumplimiento de las operaciones con dichos contables.

2. 8. 2. Obtención de Evidencias

En tercer lugar, el Auditor debe llevar a cabo sus procedimientos de Auditoría a fin de verificar la información contenida en los estados financieros. Estas comprobaciones incluirán el examen físico de algunos activos, inspección de documentos, solicitud de confirmación por escrito a personas que co--

nozcan la situación, observación de las actividades, preguntas a los funcionarios y empleados, y muchas otras formas de evidencia. El Auditor recopila la información adquirida en las entrevistas previas con el cliente, que le permiten adquirir un conocimiento general del negocio en la evaluación y prueba - del control interno contable y la obtención de evidencia suficiente que fundamente la correcta elaboración de los estados financieros.

2. 8. 3 Informe del Auditor

La cuarta fase consiste en llegar a una conclusión sobre los estados financieros y la expresión de su opinión en el informe llamado el " Dictamen -- del Auditor ", la cual se basa en las evidencias y conocimientos adquiridos - en las tres fases mencionadas cuyas constancias quedan incorporadas en los papeles de trabajo.

2. 8. 4 Errores e Irregulares

El propósito fundamental de la Auditoría Actual es permitir al Auditor - expresar una opinión sobre la conformidad de los estados financieros con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esta opinión implica la - creencia del Auditor de que los estados no aparecen datos falsos importantes como resultado de errores e irregularidades. Los usuarios de estos estados - pueden descansar, al menos en parte, en la opinión del Auditor y sentirse seguros de que encuentran laborados razonablemente. Aunque el propósito principal del exámen de un Auditor no es descubrir errores e irregularidades, entre los procedimientos de Auditoría normales incluye la búsqueda de inicios que - muestren su existencia cuando el Auditor descubre información que le hace pensar en la probable existencia de errores e irregularidades importantes, primero debe tratar este asunto con el ejecutivo que se encuentre por lo menos a - un nivel 'por encima de aquellos que se encuentran involucrados. Si el Auditor piensa que no se han llevado a cabo las medidas correctivas apropiadas, deben informar a la Dirección General o al Comité de Auditoría Nombrado, si llega a la conclusión de que los errores o las irregularidades pueden afectar de manera importante los estados financieros, deben modificar su forma de dictamen o retirarse de este compromiso en cualquiera de los casos el Auditor debe explicar con claridad y por escrito a su cliente los motivos de esta acción.

El Auditor puede determinar que los errores o irregularidades importantes descubiertos durante la Auditoría no afectan directamente la propiedad de las cifras de los estados financieros.

A pesar de ello debe exponer estos problemas a los apropiados funcionarios de la Dirección que se encuentran al menos un nivel por encima de aquellos que toman parte en el problema y consideran fehacientemente sin la presencia de estos errores e irregularidades, indican fallas en el sistema de control interno de la compañía.

2. 8. 4. 1. Acciones Ilegales de los Clientes

El examen usual de Auditoría no tiene como función principal la detección de actos ilegales. La evaluación de la legalidad de muchos actos se encuentran más allá de la competencia profesional de la mayoría de los Auditores; sin embargo, deben estar en posibilidad de reconocer ciertos actos que pueden ser ilegales. Como parte de cada examen el Auditor debe investigar cómo cumple el cliente con las leyes y los reglamentos y los procedimientos que utiliza para evitar actos ilegales. Los procedimientos normales de Auditoría pueden hacer pensar al Auditor en la posible ocurrencia de actos ilegales. El Auditor debe ampliar la investigación de estos hechos, hacen preguntas a la dirección y quizás consultar al Abogado del cliente y a otros especialistas. Si se determina que se ha llevado a cabo algún acto ilegal. El Auditor debe informar al personal dentro de la organización del cliente, que tenga la autoridad suficiente para tomar las medidas adecuadas. Con frecuencia el Consejo de Administración o su Comité de Auditoría, es el grupo a quien se le debe informar. Aquellos que tienen autoridad para hacerlo debe estar en posibilidad de iniciar de inmediato acciones para terminar con esta situación o ajustar los estados financieros y presentar las notas adicionales necesarias. Si se ajustan los estados financieros y se acompañan las debidas aclaraciones, la opinión del Auditor puede no ser afectada directamente por el descubrimiento de estas acciones; no obstante, las implicaciones de actos ilegales pueden afectar la confianza del Auditor en los controles internos contables ni en las informaciones proporcionadas por la Administración. Si los estados financieros no reflejan la contabilización adecuada y la exposición de los actos ilegales, el Auditor debe modificar se dictamen o retirarse del compromiso -

requerido. Por lo general, el Auditor no tiene obligación de modificar un acto ilegal a nadie más que el personal del cliente. Es responsabilidad de la dirección informar a las otras partes afectadas.

2. 8. 4. 2. Muestreo Selectivo

Una vía fundamental a la Auditoría Moderna es el Muestreo, en constante con los antiguos enfoques de la Auditoría bajo las cuales se examinaban detalladamente los saldos y las operaciones en las cuentas, las partidas seleccionadas para ser revisadas por el Auditor son examinadas para determinar si cumplen son las normas de control interno contable establecido si están de acuerdo con las normas específicas del caso. En ocasiones el Auditor estará consciente de que ciertas operaciones o cuentas tienen mayor probabilidad de contener errores que las demás. Se toma en cuenta este conocimiento al seleccionar la información e inspeccionar. Por lo general, el Auditor no tendrá un conocimiento especial sobre los posibles errores en muchas de las cuentas y por consiguiente necesita seleccionar una muestra representativa, para revisión y evaluación.

2. 8. 4. 3. Comités de Auditoría

Muchas compañías han establecido un comité de Auditoría dependiente del Director Ejecutivo. Un comité de Auditoría integrado completamente por directores externos, o al menos con la mayoría de directores externos, en un medio excelente de establecer y mantener la comunicación entre el Consejo de Directores y los Auditores independientes de la compañía. Dicho comité debe tener las siguientes funciones:

- a) Discutir con los Auditores el alcance que se les intenta dar - al examen y asegurarse de que la Administración haya restringido la aplicación propuesta por los Auditores.
- b) Tiene que examinar y aprobar los honorarios estimados para la Auditoría.
- c) Discutir con los Auditores los desarrollos importantes en la - contabilidad de alguna propuesta en las políticas contables.

- d) Informarse de cualquier actividad dudosa o posiblemente ilegal que se haya descubierto durante la Auditoría.
- e) Discutir con los Auditores sugerencias para mejorar el sistema de control interno contable y cualquier cambio recomendado.
- f) Asistir a las juntas de los accionistas para responder a preguntas relacionadas con Auditoría.

La bolsa de valores de Nueva York ahora exige que todas las compañías cuyas acciones estén registradas en dicha bolsa tengan un comité de Auditoría - integrado por Directores externos. Muchas otras compañías siguen una práctica similar.

2. 9. Auditoría Fiscal

La Auditoría Fiscal tiene como objetivo principal, la verificación real del pago de las obligaciones fiscales contribuyentes desde el punto de vista fisco: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Direcciones o Tesorerías de Haciendas Estatales, y Tesorerías Municipales, así como revisiones que llevan a cabo organismos o autorizaciones con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes, como son: a manera de ejemplo: Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), etc.

Se comenta que Auditoría Fiscal causa impacto, molestias, trastornos, - temor, a los contribuyentes, no obstante de haber cumplido bajo los regímenes legales su obligación ciudadana. Pero más grave preocupación se presenta -- cuando se ha incumplido en errores o faltas por omisión. Sin embargo, se debe tener conciencia de que Auditoría Fiscal es una verdadera necesidad indispensable para la integración armónica entre contribuyente y fisco. De lo contrario si no hubiera esta armonía, sencillamente es de dudarse que existiera un considerable número de contribuyentes que cubrieran sus impuestos de acuerdo a las leyes tributarias.

Hay que tomar en cuenta que Auditoría Fiscal, es un importantísimo elemento que contribuye a alcanzar la armonía y tranquilidad de cualquier país, ya que los impuestos tienen varias aplicaciones como son: cubrir los gastos -

públicos, costo de los servicios que proporciona y administra el Estado, sin esos elementos no existiría.

Si todos los contribuyentes pagaran honrada y oportunamente sus impuestos, con verdadera confianza en su responsabilidad ciudadana, pues simplemente no tendría razón de existir la Auditoría Fiscal (Texto " Conoce las Auditorías " por Juan Ramón Santillana González).

C A P I T U L O I I I

T I P O S D E

A U D I T O R E S

TIPOS DE AUDITORES

Debido al gigantesco avance tecnológico en su máxima capacidad, debo mencionar al Auditor Administrativo después de mencionar los otros existentes Auditores, con el fin de ahondar ampliamente sobre la función que desempeña un Auditor Administrativo, aunado al avance, haciendo referencia a los sistemas-computarizados.

3. 1. Auditor Operacional

Es el profesional que le compete la revisión y evaluación de las funciones operativas de la entidad auditada, con el objeto de detectar eficiencias y deficiencias.

Una Auditoría Operacional puede implicar la evaluación de todos o algunos de los elementos siguientes:

1. Los controles internos, incluyendo los que salvaguardan el Activo.
2. El cumplimiento con las leyes o reglamentos y con las políticas de la entidad.
3. La confiabilidad e integridad de la información financiera y de operación.
4. El uso económico y eficientes de los recursos.
5. El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o los programas.

Los primeros tres elementos se consideran normalmente aspectos de Auditorías Financieras.

El uso más económico de los recursos implica lograr un nivel dado de producción o rendimiento al costo más bajo posible. Una empresa que satisface o excede ese nivel al costo más bajo está usando sus recursos en la forma más económica. El uso eficiente de los recursos se refiere al logro del nivel más alto que se puede alcanzar de producción o rendimiento a un determinado costo.

Las auditorías de economía y eficiencia implican determinar:

1. Si se han establecido normas de operación para medir la economía y la eficiencia.
2. Si las normas de operación establecidas se han cumplido y se cumple con ellas.
3. Si las desviaciones de las normas de operación se identifican, se analizan y se comunican a los encargados de la acción correctiva.
4. Si se han tomado medidas correctivas.

3. 2. Auditor Financiero

La Auditoría puede definirse como la revisión objetiva de los estados financieros, originalmente elaborado por la Administración. En el examen de los estados financieros, el Auditor habrá de cerciorarse de las siguientes fuentes de información:

1. Los procedimientos de control interno del cliente.
2. La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y de validez.
3. La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y valederos.
4. La evidencia que se obtenga de fuentes externas, como instituciones bancarias, clientes, acreedores, etc.

En base a lo anterior, podemos definir que Auditor Financiero es el Contador Público, que lleva a cabo la revisión, inspección y evaluación objetiva de los estados financieros de la entidad, originalmente elaborados por la Administración.

El Auditor Financiero, en caso de encontrar irregularidades, tendrá que sugerir acciones correctivas y vigilará posteriormente de dichas acciones correctivas se cumplan de parte de los Administradores de la entidad auditada.

3. 3. Auditores Internos

Afirmando que la Auditoría Interna, es una de las actividades de mayor trascendencia dentro de la Administración, recordando que el ciclo administrativo que comprende la planeación, la organización de recursos, la dirección y el control, concluye precisamente con esa función, la de control, en que juega un papel significativo la Auditoría Interna, función que desempeña el Auditor Interno, particularmente se le debe concebir en la actualidad, como una Auditoría Total que comprende aspectos operativos y financieros.

El Auditor Interno, se debe convertir en un factor imprescindible de la moderna administración, que vigila las más diversas actividades, viendo que la organización en su conjunto cumpla con las políticas y metas establecidas, aportando simultáneamente sus ideas de una manera constructiva, de forma que coadyuven al mejor logro de los objetivos de la administración. Es una parte misma del equipo empresarial y no tan solo su auxiliar.

Para que el Auditor Interno cumpla eficazmente con su responsabilidad profesional debe de llevar a cabo los siguientes aspectos:

- a) Conocer realmente su propia empresa.
- b) Familiarizarse con los siguientes:
 1. Los objetivos fundamentales de la organización.
 2. Con su filosofía de Administración.
 3. Con su estructura accionaria.
 4. Con sus planes de desarrollo.
 5. Con sus políticas.
 6. Con sus procesos comerciales o industriales.

En fin con todo aquello que constituye la empresa en sí. Sólo conociéndola a fondo podrá concebirse y estructurarse una función de Auditoría Interna, que realmente responda a las necesidades de la organización.

El Auditor Interno, debe adquirir conocimientos en materia de Comercialización, Administración de Recursos Humanos, Producción y otros que le permitan, si no efectuar directamente las revisiones correspondientes, cuando menos comunicarse en forma apropiada con otros profesionales que las lleven a cabo.

El futuro de Auditoría Interna, no tiene horizontes y ello requiere que nos empeñemos en un constante esfuerzo de actualización que nos permita no solamente responder a los retos que significa este entorno, sino también aportar nuestro grano de arena en el desarrollo de una tecnología adecuada a nuestras necesidades.

El origen de la Auditoría Interna data de la década de los cuarenta, con la aparición de los primeros artículos y libros dedicados específicamente a la Auditoría Interna y en los que se aceptó que además de ser responsables de la revisión de la contabilidad y estados financieros, deberán participar en forma más amplia en las operaciones de la empresa, aún cuando éstas no sean financieras.

El Auditor Interno debe lograr, además de la aceptación de sus auditados, el reconocimiento de su profesionalismo. En su quehacer cotidiano, debe conjugar siempre tres factores fundamentales :

- a) Un saber ser, que es su integridad, su ética, su espíritu de servicio, su sentido de responsabilidad y su voluntad para exigirse a sí mismo un riguroso cumplimiento de las normas.
- b) Un saber que es el conjunto de conocimientos que debe poseer para actuar con rigorismo técnico, para dar consistencia a su trabajo y para que el resultado de su labor sea siempre confiable.
- c) Un saber hacer, que es la aplicación práctica de sus conocimientos, enmarcado en una estructura de valores personales con un conocimiento profundo de la realidad operante de la empresa, de sus necesidades de control, de sus prioridades, de sus estrategias, de sus estructuras, de sus sistemas, y especialmente de su personal.

Resumiendo con lo anterior el Auditor Interno le corresponde comprobar lo siguiente:

- a) La eficiencia de las operaciones.
- b) La forma en que cada empleado realiza su labor individual.
- c) En qué grado las operaciones y el control de un departamento se comparan con otras operaciones y controles de la propia organización.

3. 3. 1. Finalidad de la Auditoría Interna

La finalidad de la Auditoría Interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la Administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

3. 4. Auditores Externos

Contadores Públicos que prestan sus servicios en forma independiente a la entidad que se va a auditar.

Las funciones principales de los Auditores Externos son las siguientes:

1. Juzgar si lo que presenta la Administración en los estados financieros es correcto.
2. Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la situación financiera y resultados de operación.
3. Aconsejar y orientar a su cliente cuando éste solicite servicios de consultoría administrativa (recomendaciones, procedimientos, conclusiones, etc.).

La mayor parte de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos, tales como instituciones bancarias, proveedores, otros acreedores, propietarios y probables inversionistas. Estos usuarios externos de la información contable necesitan tener la seguridad de que los informes financieros se preparan sin prejuicios y cumpliendo con los principios de contabilidad general aceptados, obtendrán poca, si es que alguna, satisfacción proveniente de la seguridad que les dé un Auditor Interno sobre la objetividad de los informes financieros.

Aunque los Auditores Internos Independientes de los demás empleados dentro de la organización cuyo trabajo revisan, también son empleados de la organización. Razón por la cual los usuarios externos exigen que la información contable sea revisada por un Auditor Independiente. Por lo general, esto lo realiza un Auditor Externo a quien se le conoce como Contador Público Independiente. No siendo empleado de la compañía cuyos estados contables se presentan, el Contador Público es un profesional independiente cuyos servicios pueden ser solicitados por una organización de negocios de igual manera que una-

persona puede contratar a un Médico, a un Dentista, a un Abogado o a cualquier otro profesional.

Los Contadores Públicos que llevan a cabo el papel de Auditores Independientes comprenden que muchos grupos ajenos a la entidad que presenta los informes confían su dictamen respecto a, si la información contable cumple con los principios establecidos. Este dictamen se expone en el informe del Auditor, en el cual expresa su opinión sobre la presentación correcta de los estados financieros de la entidad. Su dictamen no está desviado por las necesidades o deseos de algún grupo de usuarios en particular. Probablemente la característica principal de los Contadores Públicos que realizan trabajos como Auditores Independientes es una actitud mental de integridad y objetividad, o sea, libre de prejuicios. El valor de su dictamen depende sobre todo de su reputación profesional en cuanto a su independencia mental y su objetividad. Sin esta reputación, no tiene valor alguno la función de los Auditores Externos.

3. 5. Auditores Fiscales

La Auditoría Fiscal tiene como objetivo, verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista Fisco: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Direcciones, Tesorerías de Hacienda Estatales, y Tesorerías Municipales, en esta Auditoría recae también, por Filosofía, las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes, como son a manera de ejemplo: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONVIT).

Hablar de Auditoría Fiscal, y más aún si su orientación es para efectos didácticos, es casi hablar de un tabú merced al impacto que estas dos palabras causan en los que contribuyen a cubrir el gasto público. Ello debido a las consecuentes molestias y transtornos que una Auditoría de esta naturaleza acarrea, no obstante se esté consciente de haber contribuido y cumplido correctamente con esta obligación ciudadana. Grave preocupación se presenta cuando se ha incurrido en errores o faltas por omisión en el pago de las contribuciones impositivas.

Independientemente de los criterios y puntos de vista que cada lector, a título individual, puede tener al respecto, se debe tener conciencia de que - la Auditoría Fiscal es una verdadera necesidad indispensable para la integración armónica de la relación contribuyente Fisco. Y, porque hablando claro - si no se supiera de la existencia de este elemento de fiscalización, simple y sencillamente es de dudarse que existiera un considerable número de contribuyentes que cubrieran sus impuestos como las leyes respectivas lo establecen.

Hablar de Auditoría Fiscal, es hablar de una acción que atemoriza a los ciudadanos con responsabilidades contributivas . . . pero no se debe ver tal cual. La Auditoría Fiscal es un importantísimo elemento que contribuye a alcanzar la armonía y tranquilidad de cualquier país. Lo anterior se apoya en un simple y supuesto efecto: ¿ Qué pasaría si cada contribuyente pagara lo que quisiera de impuesto en virtud de que no existiera un órgano de revisión que se lo exigiera ? La respuesta es sencilla: Anarquía, sencillamente por la razón de que los impuestos son el medio para cubrir el gasto público y el costo de los servicios que proporciona y administra el estado. Un estado sin ingresos, vía impuestos, nada más no existiría.

Si todos los contribuyentes pagaran honrada, correcta y oportunamente sus impuestos, con verdadera confianza en su responsabilidad ciudadana, pues simplemente no tendría razón de existir la Auditoría Fiscal . . . pero esto - no puede ser. Cabe ser realista; se necesita, se depende, se requiere, es exigirse la Auditoría Fiscal (aún cuando en el fondo no se quiera conocer). A contribuir pues a crear la conciencia de esta necesidad y vería tal cual es. Y el Contador Público, principal profesional relacionado con la Auditoría Fiscal, debe aprender y conocer la esencia de ésta y contribuir a su desarrollo y desenvolvimiento en aras de ese gran objetivo; tratar de ser cada vez más útil a la sociedad y al país, al que se debe.

Merced a las operaciones tabú de la Auditoría Fiscal, pocos son los que se han preocupado por el estudio y análisis de esta disciplina, la bibliografía al respecto es escasa, por no decir que casi no existe. Las mejores aportaciones disponibles sólo se podrán encontrar entre quien la ejercita o practica.

De lo expuesto anteriormente se puede definir al Auditor Fiscal con la siguiente propuesta:

Auditor Fiscal, es el profesional que inspecciona la veracidad de los resultados de los estados financieros de la entidad económica, para una justa retribución de impuesto que se entera a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3. 6. Auditor Administrativo

La función administrativa de la dirección de una empresa se desprende de su función económica. La actividad administrativa se centraliza alrededor de lo que tiene que ser administrado las empresas comerciales, industriales o de servicios, la administración planea, organiza y controla. Cada una de estas tres actividades abarca un gran número de acciones diarias complejas e interrelacionadas, en su mayor parte de carácter intelectual.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento de la función administrativa de la entidad con apego a los factores o elementos del proceso administrativo.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.-C. en sus normas de Auditoría Administrativa indica lo siguiente:

Normalmente, el Licenciado en Administración es un profesional idóneo para realizar la Auditoría Administrativa. Su preparación académica lo dota de los dos elementos siguientes:

- a) El criterio analítico que se obtiene del estudio de diversas asignaturas cuya naturaleza obliga al análisis de casos y problemas, incluyendo una asignatura dedicada específicamente a Auditoría Administrativa.
- b) El estudio integral de la entidad económica, analizando tanto desde el punto de vista de sus funciones (producción, comercialización, finanzas, relaciones humanas), como desde el punto de vista del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Otras asignaturas proporcionan al estudiante de la Licenciatura en Administra---

ción herramientas para estudiar a la entidad auditada dentro - del entorno o medio ambiente en que se desarrolla; la legislación, la economía, la sociología, etc.

Por lo anterior, el Auditor Administrativo en la empresa privada, en vía de ejemplo, hago mención el desarrollo de una de sus funciones como son: entrevista previa, recolección de datos, obtención de informes y evaluación.

Entrevista Previa. El primer paso en la Auditoría Administrativa lo -- constituye la entrevista con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va a auditar. De esta plática, el Auditor de rivará una panorámica general de la entidad y los primeros indicios de problemas según los percibe la persona entrevistada.

Después de la entrevista inicial, el Auditor Administrativo procederá al estudio general de su cliente. Entendiendo como tal, una información indis-- pensable que puede culminar en un diagnóstico administrativo, para presentar la propuesta de servicios.

El aspecto más importante de la iniciación del trabajo de campo es la - presentación del Auditor Administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la Auditoría Administrativa dependerá, en gran parte, de la compren-- sión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración - que se obtenga de los funcionarios del cliente. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal sino de ayudarla a mejorar su eficien-- cia.

Es muy importante la comunicación clara con cada nueva persona con que - el Auditor establezca contacto: el propósito de la Auditoría Administrativa - en lo general; los objetivos particulares de su intervención en el área que - corresponde a esa persona en particular, así como la información y ayuda que - el Auditor espera de ella.

El otro aspecto de importancia fundamental en la iniciación de la Auditoría Administrativa es la preparación del programa de trabajo, en el que se - deciden prioridades; se asignan las áreas que cada Auditor debe cubrir, y se estima el tiempo de su desarrollo.

Recolección de Datos. En los términos del programa de trabajo, el Auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible la empresa. Algunos ejemplos importantes de información escrita son el acta -- constitutiva y sus modificaciones; la definición de objetivos de la empresa; -- su organigrama o gráfica de organización; las descripciones de funciones; las valuaciones de puestos; los manuales de sistemas y procedimientos; los esta-- dos financieros al cierre del último ejercicio y los correspondientes al últi-- mo mes del ejercicio en curso; los presupuestos en vigor; el catálogo de for-- mas e informes; la colección de circulares internas y boletines de informa--- ción, etc.

Cuando no exista por escrito alguno de los elementos indispensables en -- la recolección de datos, el Auditor Administrativo tendrá que suplirlo a tra-- vés de solicitar que su cliente se lo prepare, o él mismo deberá hacerlo para documentar debidamente su trabajo de investigación. A la vez, el solo hecho-- de que se carezca de alguna documentación que el Auditor considere indispensa-- ble, puede ser un síntoma de deficiencia en la empresa.

Obviamente, la recolección de información escrita no es un fin en sí mis-- ma, sino un medio para comparar si en la vida cotidiana de la empresa, la Ad-- ministración se conduce en los términos que describen sus normas escritas.

Obtención de Información. Además de la recolección de información escri-- ta, la Auditoría Administrativa se apoya en la obtención de información ver-- bal y en la observación por parte del Auditor Administrativo.

La información verbal se recaba a través de la entrevista. Para que ésta rinda el fruto deseado, el Auditor Administrativo debe planear cuidadosamente su entrevista a través de formular una guía escrita de los temas que serán cu-- biertos y de escribir notas durante el desarrollo de la misma.

Cuando el tipo de información a obtener se presta a ello, el Auditor Ad-- ministrativo puede distribuir cuestionarios para que le sean llenados por el-- personal de su cliente. Es obvio que este procedimiento sólo tiene éxito -- cuando el cuestionario se prepara cuidadosamente en todos sus detalles, in-- cluyendo la elección de respuestas abiertas o cerradas para cada una de las -- preguntas.

Evaluación. Una vez recabada la información necesaria, el Auditor Administrativo recurre a su evaluación. Existen métodos de evaluación cuantificada que comprenden desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados pero, en cualquier caso, la Auditoría Administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos que es el juicio personal del Auditor aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada. La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo (juzgando la efectividad de su planeación, organización, integración, dirección y control). También puede enfocarse la evaluación a las funciones en la entidad auditada: la efectividad y la eficiencia de sus funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos y otras funciones específicas en la empresa.

3. 6. 1. El Auditor Administrativo y El Sistema Computarizado

El Auditor Administrativo se enfrenta con el problema de que en el campo del procesamiento electrónico de datos, Ped, en razón del rápido adelanto de la tecnología de cómputo, la cantidad de estándares generalmente aceptados -- acerca de rendimientos y costos, contra las cuales se pueden establecer comparaciones, es limitado. Para desempeñarse con efectividad en este medio, el Auditor Administrativo deberá ser una persona de gran imaginación y capacidad innovadora, amplia experiencia y conocimientos que le permitan entender todas las diferentes facetas del procedimiento de datos. Independientemente, deberá conservarse al corriente de los últimos desarrollos técnicos inclusive -- aquellos originados por el personal del Departamento de Ped cuyas actividades está revisando. Encomendar la Auditoría Administrativa relacionada con Ped a una persona que no tenga estas calificaciones hechas a la gerencia que tuviera consecuencias potencialmente graves.

3. 6. 2. Elementos de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa consta como mínimo de siete elementos, los cuales se identifican como sigue:

- a) Planeación y entrenamiento
- b) Revisión del sistema y sus controles
- c) Verificación del sistema y sus controles

- d) Evaluación del sistema y control interno
- e) Investigación acerca de posibles mejoras
- f) Desarrollo de una opinión de la función del Departamento de Ped. -
- g) Presentación de recomendaciones.

Cada uno de los siete elementos se describe en forma breve a continuación.

a) PLANEACION Y ENTRENAMIENTO.

Para planear adecuadamente la Auditoría Administrativa, es requisito que ésta la realice un Auditor con conocimientos altamente calificados en Ped. Un Auditor Administrativo Efectivo, no solamente deberá ser capaz de detectar deficiencias o limitaciones relativas a Ped, sino también estar en situación de recomendar las modificaciones involucradas con la implantación de los cambios recomendables sugeridos. En un medio de rápidas modificaciones tecnológicas y de innovaciones en el diseño de los sistemas, el Auditor Administrativo debe estar capacitado para juzgar y evaluar situaciones sin precedente que se le puedan presentar.

Normalmente, el alcance y la amplitud de cada Auditoría Administrativa, deberá definirse mediante especificaciones. La labor de planeación deberá comprender la determinación de la profundidad de investigación que requieren las diferentes áreas que cubre la Auditoría, así como la elaboración de un plan adecuado para la evaluación del sistema. También se deberán considerar los resultados de cualquier dictamen de Auditoría realizado a últimas fechas, así como la amplitud con que se pueden utilizar esos resultados.

3. 6. 3. Revisión del Sistema y sus Controles

Con base en las especificaciones y de acuerdo con los hallazgos reportados en los últimos dictámenes de Auditoría, se deberá desarrollar una revisión del sistema de computador con el objeto de establecer una base válida para la evaluación de los controles existentes.

1. Se deberá obtener información respecto a los controles del computador aplicables a la totalidad de los subsistemas. Estos - controles se pueden catalogar en la forma siguiente:

- Controles de Pre-Instalación
- Controles de Organización
- Controles de Desarrollo
- Controles de Operación
- Controles de Documentación
- Controles de Centro Externo de Procesamiento de Da-
tos.

La información concerniente a la existencia y efectividad de - estos controles se puede obtener por medio de la aplicación de la guía para evaluación del control.

2. La revisión de los controles de procesamiento referente a apliciaciones individuales. (Ejemplo: Nómina, Planta y Equipo, -- etc.), se puede realizar aplicando la guía para Evaluación - del Control, específicamente por secciones (L. M. y N.). También se deben considerar los aspectos del sistema no relacionado con Ped, que pudieran afectar la eficiencia y costo/efectividad de todo el sistema de procesamiento.

3. 6. 4. Verificación del Sistema y sus Controles

El funcionamiento adecuado de los controles que son importantes para una Auditoría Administrativa, deberán verificarse para soportar las recomendaciones que se haga a la alta gerencia.

Deberá verificarse la adecuación y eficacia de la totalidad de las técnicas de control del computador, necesarias para cumplir cada estándar mínimo - de control importante en relación con la Auditoría Administrativa. Así mismo deberá comprobarse el funcionamiento de los controles que se refieren a procedimientos manuales relacionados con el sistema de procesamiento del computadoador, salvo que las especificaciones de referencia indiquen lo contrario. En el presente estudio no se incluyen detalles acerca de las técnicas de valuación aplicables en este caso ya que no difieren de las que aplican en la Auditoría.

ditoría de un sistema manual. Sin embargo, esto involucra una diferencia significativa en el enfoque de la labor de Auditoría, considerando que el Audi--tor en funciones de dictamen tiene punto de vista distinto al de quien efec--túa la Auditoría Administrativa, ya que éste ve los procedimientos manuales - en relación con la eficiencia y costo/efectividad, así como su relación con - el sistema del computador.

3. 6. 5. Evaluación del Sistema y el Control Interno

La información que se obtuvo en las diferentes etapas de la Auditoría Administrativa, deberá integrarse para apreciar en conjunto la totalidad de las funciones de Ped y compararlas con los puntos de referencia aplicables. La - información que deberá reunirse comprende:

- Los resultados de la revisión de los controles normales del computador (diferentes a los que se incluyeron en las secciones - L. M. y N.).
- Los resultados de la revisión de los controles del computador - relacionados con aplicaciones específicas (los que se mencio- nan en las secciones L. M. y N.).
- Los resultados de la revisión de los controles relativos a los- procedimientos manuales relacionados con los sistemas del computador.
- Los resultados de las partes de la Auditoría para fines de dic- tamen, orientadas al computador.

La evaluación de esta información permitirá al Auditor Administrativo - identificar los casos en que no se obtuvo la eficiencia requerida de las téc- nicas de control.

3. 6. 6. Investigación acerca de posibles mejoras

Cuando la evaluación del Sistema de Control Interno indique que las técnicas de control son deficientes, es necesario que el Auditor Administrativo determine y defina la naturaleza de las modificaciones necesarias respecto a - los sistemas, operación, organización, etc.

3. 6. 7. Desarrollo de una opinión acerca del Departamento de Ped

Con base en los resultados de la Auditoría realizada, mencionamos anteriormente, el Auditor Administrativo está capacitado para expresar una opinión sobre la operación y administración del Departamento de Ped.

3. 6. 8 Presentación de Recomendaciones

Una vez que el Auditor se ha formado una opinión relativa al Departamento y las funciones del Ped, se encuentra preparado para presentar a la alta gerencia sus recomendaciones. Las recomendaciones deberán presentar en detalle las debilidades de control identificadas, las posibles consecuencias de dichas debilidades y las acciones que se requieren para rectificar las diferentes situaciones detectadas.

3. 6. 9. El Enfoque del " Sistema Ideal " en la Auditoría Administrativa

Para que el Auditor Administrativo mantenga un punto de vista a una perspectiva en relación con la cual comparar la instalación de procesamiento electrónico de datos motivo de su investigación, le será conveniente tener en mente un concepto ideal, el cual puede utilizar en su trabajo para fines de establecer una comparación. A continuación se menciona un Sistema Ideal que puede modificarse para ajustarlo a situaciones específicas.

El Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos Ideal, debe funcionar como un Departamento de Servicio que reporta directamente a la alta gerencia, por conducto de un funcionario y/o Comité Ejecutivo de Computación, representación de la alta gerencia y los departamentos usuarios. La instalación deberá dar servicio a la totalidad de los departamentos, únicamente con la limitación de las prioridades que determine la alta gerencia, según los objetivos corporativos establecidos por la dirección.

Como resultado de operar en forma centralizada y con el objeto de proporcionar servicios a los costos más bajos posibles, el Departamento de Ped, deberá obtener beneficios económicos de los factores de gran escala y óptima utilización del equipo. Donde resulte adecuado deberá utilizarse un servicio descentralizado, que implica la utilización de terminales remotas de alimentación y/o terminales en línea, las cuales pueden operar en forma Inter-Activa.

Con el objeto de incrementar constantemente el factor costo/efectividad y la calidad de los servicios, la instalación deberá enfocarse desde su etapa de planeación a operar con un elevado rango de utilización del equipo, y, sin embargo, ser susceptible de proveer los recursos adecuados para satisfacer -- las necesidades previstas de los usuarios. Se deberá hacer todo esfuerzo posible para estudiar la posible utilización de nuevo equipo, ayudas de programación, métodos y técnicas, pero deberá estudiarse con cautela la introducción de conceptos experimentales o en procesos de desarrollo.

La instalación, deberá operar de acuerdo a estándares de organización y procedimientos predeterminados, los cuales garanticen que los datos de salida, sean completos, exactos, se procesen en el tiempo programado y sean distribuidos a los usuarios en la forma debida.

Un objetivo principal del Departamento de Ped, será el de cumplir los requerimientos de sus usuarios. En caso de que los usuarios elaboren por su cuenta sus propios sistemas y programas (normalmente en áreas especializadas), el Departamento de Ped deberá proporcionarles a solicitud servicios de equipo y asesoría en programación. En otras situaciones los representantes del usuario y el personal de sistemas y programación del Departamento de Ped se unirán, constituyendo un mismo equipo de trabajo.

La totalidad de los costos deberán distribuirse a los departamentos usuarios en forma justa y equitativa, con objeto de que los efectos de la conversión de los Sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos, sean debidamente revelados.

A pesar de que se reconoce en todos los casos que éste es un tema difícil y motivo de controversias, resulta evidente que dicha distribución de costos tenderá a originar automáticamente una influencia restrictiva en la demanda de servicios por parte de los usuarios y es un elemento de importancia para garantizar que la implantación de un Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos, únicamente se utilizará en los casos en que los resultados justifiquen el costo.

Este concepto del Sistema Ideal facilita al Auditor Administrativo, en el proceso de hacer la evaluación de cada técnica de control, el determinar las diferencias existentes en relación con el Ideal que tiene en mente, faci-

litando en consecuencia su proceso de evaluación general e informe para la alta gerencia.

3. 6. 10. Ejemplos de Consideraciones de la Auditoría
Administrativa Relativos a los Diferentes
Tipos de Controles

A continuación se muestran algunos ejemplos de enfoque que debe tomar el Auditor Administrativo frente a algunas situaciones comunes.

Controles de Pre - Instalación.

Evaluación de la planeación de eventos previos a la instalación para obtener el mejor resultado en la evaluación de los controles previos a la instalación, debe hacerse antes de la celebración del contrato para la entrega del computador (es decir, cuando aún es posible hacer modificaciones). El Auditor Administrativo deberá estar en condiciones de determinar que se tomaron - las alternativas más adecuadas, efectivas y costeables al fijar los requisitos del equipo, de acuerdo con el estudio de factibilidad.

Controles de Organización.

La ubicación de la empresa de la función de procesamiento electrónico de datos.

Se deberá poner atención especial a la ubicación de la instalación de - procesamiento de datos en el conjunto de la organización.

Se presentan casos en los que un departamento en particular o un usuario dominante en exceso, monopolizan las funciones de procesamiento de datos, lo que origina que los costosos recursos disponibles se apliquen a la implantación de sistemas que relativamente no revisten importancia en comparación con los requerimientos generales de la organización. Esto provoca que a otros - usuarios potenciales de factibilidad relativos a aplicaciones del computador- que pudiera tener un elevado factor de costo/efectividad.

Una situación semejante puede originarse de las inclinaciones de la gerencia de un Departamento de Procesamiento de Datos cuando, por ejemplo, se asigne más alta prioridad a las aplicaciones comerciales en Sistema de Procesamiento en Todo, que las aplicaciones de Ingeniería, de manejo de la información y de aplicaciones

estadísticas (o viceversa). En el caso en que exista cualquiera de las situaciones mencionadas, el Auditor Administrativo puede hacer lo siguiente:

- Juzgar el criterio aplicado para fijar prioridades a los proyectos, a los cuales se les dió preferencia.
- Examinar la evidencia documental o de otro tipo, relativa a los procesos de autorización a que fueron sometidas algunas aplicaciones rechazadas o con índice de prioridad menor.
- Analizar el inventario de Sistemas Operacionales y Programas, - en relación al tipo de aplicaciones consideradas normalmente - en una organización de características o giro semejante.

En base a su examen el Auditor Administrativo estará en condiciones de - determinar si los recursos de procesamiento de datos se utilizan o no en beneficio de la totalidad de la organización y si la reducción de costos relativa, es el principal factor para determinar la asignación de prioridades.

Separación de Labores.

Un problema que puede afectar la eficiencia radica en la separación de - labores, indispensable en el Departamento de Ped; ésto se refiere al número - de puntos en los que deben turnarse instrucciones detalladas y frecuentemente complejas de un área funcional a otra. Las faltas en estas comunicaciones - originan una carencia de cooperación y de coordinación en las actividades del Departamento de Ped, que frecuentemente se refleja en deficiencias en la calidad y puntualidad de los servicios que rinde a los departamentos usuarios. En estas situaciones el Auditor Administrativo deberá sugerir que el gerente del Departamento de Ped mantenga un programa de juntas con los jefes de las áreas involucradas con el propósito de vigilar y revisar continuamente las actividades del Departamento.

3. 6. 11. Control Efectivo de la Alta Gerencia Respecto al Procesamiento Electrónico de Datos

El Auditor Administrativo deberá analizar si la Alta Gerencia participa directamente en la selección y autorización de proyectos. Asi mismo, deberá dar especial atención a determinar si el Comité Ejecutivo de Computación y/o el Funcionario al que se reporta el Departamento de Ped establece comparacio-

nes entre el rendimiento real y el que se previó en la etapa de planeación. - Este procedimiento deberá demostrar que sí se cumplió con la reducción de costo y/u otras ventajas previstas.

La Alta Gerencia deberá cerciorarse de que independientemente de la obtención de los beneficios económicos inherentes a la centralización del equipo y al elevado rango de utilización de los recursos relativos, se encuentre disponible la capacidad suficiente para proporcionar un servicio adecuado a los departamentos usuarios.

Es importante que el Departamento de Ped cuente con la capacidad de cómputo suficiente, así como los recursos conexos, para proporcionar el nivel de servicio que requieren los departamentos usuarios; con ello se evitará que los usuarios insatisfechos traten de conseguir su propio equipo o de utilizar los servicios de centros independientes de procesamiento de datos, salvo los casos en que las circunstancias específicas justifiquen la utilización de los equipos de dichos centros, por razones económicas (mediante la utilización de paquetes de programas especializados, etc.). La existencia de instalaciones separadas de procesamiento de datos, que trabajan independientemente en departamentos de una misma organización generalmente es indicativa de una falta de control por parte de la Alta Gerencia. Esta multiplicidad de instalaciones de computador no solamente incrementa el costo de procesamiento de datos en general, sin que necesariamente se produzca un aumento correlativo en la productividad, sino que puede ser origen de problemas por la competencia para contratar personal disponible y técnicamente bien capacitado. También puede motivar problemas de incompatibilidad en el diseño de los archivos básicos, carencia de uniformidad en los estándares, etc.

3. 6. 12. Control Efectivo de la Gerencia de
Departamento Usuario, respecto al
Procesamiento Electrónico de Datos

En apoyo de la Alta Gerencia, las gerencias de los departamentos usuarios, también deberán ejercer cierto control sobre los sistemas desarrollados para cumplir con sus requerimientos. Este control en parte puede efectuarse mediante la participación de las gerencias de los departamentos usuarios en el Comité Ejecutivo de Computación.

El Auditor Administrativo deberá terminar la efectividad de la participación de los departamentos usuarios en base a una evolución objetiva de las personas involucradas. En determinados casos pudiera ocurrir que los representantes de los usuarios a los que se asignó esta tarea, carecen de la autoridad y experiencia para una apreciación detallada, así como de conocimientos de las operaciones del departamento.

Se debe tomar en cuenta que si la Gerencia del Departamento Usuario no se pone a la altura de sus responsabilidades, existe una mayor posibilidad de que se presenten situaciones con los objetivos que se desea alcanzar.

CAPITULO IV

TECNICAS, METODOS
Y PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4. 1. Generalidades

En el inicio del hombre en el globo terrestre, en su desarrollo, sus actividades fueron en forma rudimentaria, por carecer de conocimientos, pero a través de su evolución fue encontrado la forma más fácil de hacer las cosas, - sin saber que en el futuro se llamaría Técnica.

Técnica es la aplicación de métodos, procedimientos e instrumentos, aplicados con habilidad en cualquier obra se obtiene el óptimo resultado con el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo.

La Auditoría Administrativa es un trabajo profesional que eminentemente requiere de técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos para el desarrollo de su actividad.

El Auditor Administrativo, requiere de un buen criterio personal en lo que se refiere a la elaboración de programas y a la apropiada selección de técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos.

Son varias las técnicas observadas en la Auditoría Administrativa, de las cuales algunas se enumeran en seguida:

1. Gráficas de Organización (estructural, funcional, de bloque, de línea y de puestos).
2. Gráficas de Procesos (productos, hombres, flujo, operación, forma, procedimiento).
3. Gráfica de Tiempo Hombre - Máquina.
4. Gráficas de Distribución (maquinaria, equipo, edificios, piso, ubicación del trabajo, instalaciones).
5. Gráficas de Comparación (Gantt, relación línea y asesoría).
6. Gráficas de Combinación (proceso Hombre con proceso, forma, etc.).
7. Gráficas Figurativas (proceso, línea, superficie, barras, mapas).
8. Gráficas de Distribución de Formas.
9. Gráficas Misceláneas (carga a las máquinas, tasas, ganancias, equilibrios, tendencias).
10. Estudios de Tiempos (trabajador, producto, equipo).

11. Películas (estudios de micromovimientos).
12. Hojas de Datos (entrevistas, estudios de observación, estadísticas).
13. Instrucción, Operación y Hojas de Ruta.
14. Lista de Comprobación y Programas de Trabajo.
15. Muestreo y Medición del Trabajo.
16. Simplificación del Trabajo.
17. Investigación de Operaciones.
18. Cuestionarios (operador, requerimientos).
19. Símbolos, Claves Plantillas, Mesas de Dibujo.
20. Hojas de Trabajo.

La presentación en forma gráfica ha sido considerada desde hace mucho tiempo, - como el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de un Tópico. También puede servir para aclarar un problema complejo. Puede revelar - factores ocultos que tal vez no se aprecien al examinar los datos originales. - Es conveniente que el Auditor se familiarice con todos los tipos de gráficas y que haga la elección correcta cuando sea necesario.

La principal utilidad de los estudios de tiempos y movimientos radica en la eliminación, simplificación y estandarización del trabajo.

Consisten también en un procedimiento sistemático para el análisis del trabajo, a fin de eliminar tareas innecesarias, disponerlo en la mejor forma, estandarizar los métodos de trabajo y establecer normas de tiempo para la tarea.

La investigación de operaciones constituye una ciencia aplicada que utiliza todas las técnicas científicas conocidas, como instrumentos para la resolución de un problema específico. Comprende el empleo de las matemáticas, los resultados de estudio de tiempos, métodos estadísticos, y las técnicas de programación lineal, lógica, simbólica, teoría de juegos y teoría de información. Comprende - predicciones y comparación de valores, medición de la eficiencia y la aplicación de la ciencia experimental al estudio de las operaciones.

Es posible lograr que la Auditoría sea buena recurriendo a una recopilación -

completa de los hechos, que deberán ser pertinentes a los objetivos y condiciones a satisfacer, a la estructura de organización, a las prácticas y políticas de la empresa, a los sistemas y procedimientos, operaciones y personal. Las diversas técnicas que hemos mencionado constituyen los medios para la recopilación de datos. Entre mayor sea el número de datos reunidos es mejor ya que los datos reunidos en exceso pueden ser de utilidad posterior, para llegar a la fase interpretativa. A continuación damos algunas indicaciones respecto a la forma de reunir información:

1. Indíquese la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
2. Sujétese a una información esencial, no a cosas generales.
3. Evítese admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, - salvo cuando un cambio en los mismos muestre nuevos aspectos.
4. En el caso de que el costo sea un elemento de importancia (puede - decirse que siempre lo es), consíganse detalles completos.
5. Obsérvense las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
6. Estése alerta a diferencias en la organización, sistemas, métodos, controles, operaciones y personal.
7. Respáldese toda información mediante la información inmediata, el examen o la comprobación.
8. Póngase atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
9. Determínese si cumplen las políticas y procedimientos, mediante - una comprobación del desempeño.
10. Búsquense métodos para mejoramientos.
11. Anótese áreas y funciones para una mayor eficacia en el desempeño.
12. Determínese si se están desempeñando bien las responsabilidades y obligaciones.
13. No se pase por alto la utilización adecuada de la mano de obra y equipo.
14. Dése consideración a las fluctuaciones en la producción y cargas - de trabajo.
15. Considérese la utilización final de cada actividad, registro e informe, para determinar su valor o necesidad.

16. Estése listo a percibir cualquier problema, embotellamiento, - trabajo innecesario, deficiente coordinación y otros puntos débiles en las funciones y áreas sometidas a estudio.

4. 2. Listas de Comprobación

Las Listas de Comprobación son siempre útiles en la preparación de una evaluación. Sirven de guía para buscar respuestas a varias interrogantes. -- Bajo ninguna circunstancia deberá considerarse una lista de comprobación como absolutamente completa en todos los sentidos, porque muchas ideas surgen en el transcurso de la Auditoría. La Lista de Comprobación constituye un buen método para un plan de acción y es algo que debe seguirse al pie de la letra o modificarse si es necesario, siendo además de considerarle ayuda en una comprobación posterior cuando se quiera definir con precisión algún problema.

Cada programa de Auditoría Administrativa es único y tiene que adaptarse a las circunstancias particulares y a los problemas que surgan. Por este motivo, la lista de comprobación tiene que estar concebida de un modo que incluya sólo las cuestiones específicas concernientes al tipo determinado de estudio que se este realizando. Cada caso tiene sus aspectos individuales, de -- aquí que no sea posible elaborar una lista que pueda servir para todas las situaciones.

Algunos puntos importantes a los que hay que atender en una Lista de Comprobación o Revisión son los siguientes:

1. ¿ Son lógicos los planes y objetivos ?
2. ¿ Han sido debidamente instituidas las prácticas y políticas y se encuentran en armonía con los planes y objetivos ?
3. ¿ Está la organización constituida en tal forma que permita alcanzar los objetivos con eficacia ?
4. ¿ Son apropiados los controles y cumplen realmente su finalidad ?
5. ¿ Se cumplen debidamente los sistemas o procedimientos ?
6. ¿ Existen problemas en lo referente a necesidades de personal y cargas de trabajo ?
7. ¿ Qué calidad tiene la obra realizada ?

8. ¿ Qué cosa puede mejorarse ?

Cuando se hace uso de otras técnicas, la Lista de Comprobación específica son de valor, especialmente cuando atañen a estudios de tiempos y de movimientos, medición del trabajo, investigación de operaciones, etcétera.

4. 3. Papeles de Trabajo

Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos, ya que éstos, constituyen una historia de lo hecho y tienen mucho valor para consultas posteriores. Si en algún momento surgiera una discrepancia entre lo afirmado por el Auditor Administrativo y las afirmaciones de un Jefe de Departamento o Supervisor, aquel estará en condiciones de comprobar su acierto mediante los susodichos documentos. Además, un documento planeado con todo cuidado facilitará la preparación de informes claros y concisos.

Los Papeles de Trabajo correspondientes a la Auditoría de una función, departamento o sección, será de máxima utilidad cuando el Auditor Administrativo o cualquier otro miembro de Auditoría lleve a cabo la siguiente Auditoría de la misma función, departamento o sección.

Los Papeles de Trabajo consisten de registro de datos y material pertinente, tal como formas, estados, gráficas, informes, exhibiciones, programas, etc., recopilados o elaborados por el Auditor Administrativo en el curso de su trabajo. Al realizar su labor, el Auditor Administrativo conservará todo documento, análisis, programas, gráficas, etc., teniendo cuidado de asentar la fecha del mismo, el título para identificarlo con facilidad y sus iniciales, si acaso él lo hubiese preparado.

Los datos correspondientes de una determinada fase de la Auditoría, deben limitarse a una sola hoja de papel, con hojas auxiliares cuando se haga necesario.

Al completar la Auditoría, habrá de registrar los documentos en el índice general del programa, valiéndose de números o letras colocándolas en lógica secuencia.

El programa de Auditoría deberá ser colocado al frente de todos los documentos, sujetando todo ello en forma segura. Si se observara este procedimiento para la fácil identificación y disposición de los papeles de trabajo, el Auditor Administrativo o cualquier otra persona hallará sin contratiempo el documento que necesite.

Como el contenido y uniformidad de los Papeles de Trabajo desempeñan un papel en la labor de Auditoría, hay que detenerse a planear su preparación y aspecto. En primer lugar, el empleo de hojas de papel tamaño estándar (siempre que sea posible), asegurará un aspecto pulcro y ordenado. En segundo lugar, es indispensable que la información sea completa y que se ponga mucho cuidado y pulcritud en la transcripción de detalles de los memorandums de Auditoría, hallazgos, conclusiones, irregularidad, comentarios especiales, desviaciones, etc. Porque unos documentos de trabajo mal preparados e incompletos, pueden causar confusión y demoras innecesarias al elaborar el informe general de Auditoría Administrativa.

Al término de cada trabajo y después de preparar y completar el informe, los Papeles de Trabajo, junto con el programa de la Auditoría Administrativa efectuada, así como cualquier otro material auxiliar, se colocarán en el archivo del Departamento de Auditoría Administrativa en donde quedarán a la disposición de quienes lo necesiten en el futuro.

4. 4. Ejemplo de Lista de Comprobación en una Auditoría Administrativa

DEPARTAMENTO:	Relaciones Industriales.
TRABAJO NUM.:	1200
JEFE DEL DEPARTAMENTO:	Jorge Mendoza
AUDITOR:	Carlos Hernández H.

a) PLANES Y OBJETIVOS.

1. ¿ Cuenta el Departamento con planes y objetivos definidos ?
2. ¿ Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros Departamentos, así como con los de la Empresa en general ?
3. ¿ Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?

4. ¿ Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez ?
5. ¿ Está de acuerdo la Dirección General con los planes y objetivos del Departamento ?
6. ¿ Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del Departamento ?

b) ESTRUCTURA ORGANICA.

1. ¿ Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente ? (en caso de no haberlo, el Auditor debe prepararlo).
2. ¿ Es la estructura orgánica lógica y eficaz ?
3. ¿ Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa ?
4. ¿ Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades ?
5. ¿ Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control ?
6. ¿ Existe una superposición o duplicación de funciones ?
7. ¿ Puede eliminarse cualesquiera elementos o funciones orgánicas ? ¿ Se les puede traspasar a otros Departamentos ?
8. ¿ Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades ?
9. ¿ Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave ?
10. ¿ Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones ?
11. ¿ Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad ?
12. ¿ Qué medios habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica ?
13. ¿ Conoce y entiende bien el empleado medio, la estructura orgánica ?
14. ¿ Se ha cuidado en el Departamento de efectuar revisiones periódicas de la estructura orgánica ? ¿ Con los superiores ? ¿ Con todo el personal ?

c) POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

1. ¿ Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales ?
2. ¿ Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito ?
3. ¿ Refrejan dichas políticas, los objetivos básicos de administración ? ¿ Existen áreas susceptibles de una mayor mejoría ?
4. ¿ Son las políticas positivas, claras y comprensibles ?
5. ¿ Se hacen las políticas del conocimiento del personal, Departamento de Relaciones Industriales ?
6. ¿ Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas ?
7. ¿ Qué política hay con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo ?
8. ¿ Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo ?
9. ¿ Contienen las solicitudes por empleados las aprobaciones del personal autorizado ? ¿ Se encuentran dentro de los límites de salarios ?
10. ¿Cuál es la política respecto ascensos, traslados y ceses ?
11. ¿Cuál es la política que se sigue respecto a seguros de grupo, - pensiones, servicio médico, uso de la cafetería, seguridad y prevención de accidentes ?
12. ¿ Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, quejas ?
13. ¿ Se cumple con la totalidad de las políticas de contratación de - personal ?
14. ¿ Opera con eficacia el sistema de contratación y satisface las necesidades corrientes ?
15. ¿ Puede mejorarse el trabajo de oficina ?
16. ¿ Pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de los costos ?
17. ¿ Están considerados los distintos procedimientos ?
18. ¿ Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios ?
19. ¿ Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo de personal ?

20. ¿ En qué situación se hallan los registros ?
21. ¿ Podrán eliminarse algunos recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con algún otro Departamento ?
22. ¿ Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función ?
23. ¿ Se cumple íntegramente con los procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediatos ?
24. ¿ Existen métodos y procedimientos apropiados para proteger la fábrica ?

d) PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.

1. Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado.
2. Revisar las condiciones de trabajo, ¿Qué mejoras se pueden recomendar?
3. ¿ Se utiliza al máximo el personal ? En caso negativo ¿ Cómo se podría lograr ?
4. ¿ Qué actividades en el Departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal ? ¿ Y para puestos ejecutivos ?
5. ¿ Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso ?
6. ¿ Se emplean especialistas en relaciones industriales ?
7. ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa ?
8. ¿Cuál es el índice de la rotación del personal ?
9. ¿ Existen estudios de fondo para los puestos de supervisores y de importancia general ?
10. ¿ Qué recomendaciones hacer para la capacitación y desarrollo del personal ?

e) DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS.

1. Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo.
2. ¿ Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo de espacio, y que las áreas de trabajo sean eficientes ? ¿ Qué mejoramiento se sugieren ?

3. ¿ Se ha proveído espacio para recepción y entrevistas con los solicitantes de empleo ?
4. ¿ En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo ?
5. Describese el equipo especial y los enseres (fotografía, primeros auxilios, hospital, seguridad, protección de la fábrica, etcétera).
6. ¿ Se utilizan al máximo el equipo especial y el general de oficina?
7. ¿ Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente ?
8. ¿ Se ha proveído un espacio adecuado para almacenar ?
¿ Se usa normalmente ? ¿ No se usa ?
9. ¿ Se revisan periódicamente los archivos para su traslado a bodega?
¿ Se conservan los registros ?
10. ¿ Puede mejorarse el equipo ?

f) OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL.

1. ¿ Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección ?
2. ¿ Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas ?
3. Revisar los métodos establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo.
4. ¿ Se cumple con el tiempo normal fijado para dicha tramitación ?
5. ¿ Cuáles son las actividades específicas con que se enfocan los problemas de personal de la fábrica ?
6. ¿ Cuáles son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales ? ¿ La negociación del contrato colectivo ?
7. ¿ Qué actividades se realizan tocante al sistema de sugerencias de los empleados ? ¿ Trabaja éste satisfactoriamente ?
8. ¿ Cómo pueden mejorarse las diferentes operaciones pertenecientes a las citadas funciones ?
9. ¿ Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etcétera ?
10. ¿ Qué medios habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación ?

CAPITULO V

ASPECTOS PERSONALES COMO
REQUISITOS ESPECIALES QUE
DEBE TENER EL
AUDITOR ADMINISTRATIVO

5. 1. Generalidades

El Administrador profesional, es aquel que se entrega en cuerpo y alma, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja y debe poseer un título, por ello está obligado inexcusablemente a ser un profesional en toda la extensión de la palabra; dicho título debe ser otorgado por la Secretaría de Educación Pública, después de haber concluido sus estudios en Escuelas de Educación Superior o Universidades. El trabajo del Administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la Psicología y Sociología básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que coordina. Asimismo, cada vez su vínculo con la importancia es mayor, ya que dominar programas de cómputo será cada día una habilidad más útil en el trabajo del Administrador.

También tiene necesidad de poseer conocimientos matemáticos y estadísticos y que las técnicas modernas de la Administración están basadas en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo.

Otra de las cualidades del Administrador es ser neutral y equilibrar las relaciones entre empresarios y trabajadores, como vigilante del cumplimiento de la normatividad laboral existente, para generar calidad organizacional.

5. 2. Definición de la Profesión y su Especialidad

El Auditor Administrativo, está inmerso en los aspectos antes mencionados de un Administrador profesional, la diferencia radica en que, el Administrador es el que lleva a cabo el proceso administrativo en sus fases mecánicas y dinámicas como son: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, tiene asimismo la voz de mando, y el Auditor Administrativo es el profesional que tiene como finalidad fundamental sacar a la luz a través de la revisión y evaluación, irregularidades o deficiencias en cualesquiera de los -

elementos de dicho proceso administrativo, así como indicar a la vez posibles soluciones para mejorar dichas situaciones.

5. 3. Independencia Mental como Responsabilidad Profesional

El Auditor Administrativo como todos los Auditores, llámese Administrativo, Financiero, Operacional, Interno, Externo, etc. Cada quien tiene una -- área de actuación exclusiva, una área de acción en que sólo él puede intervenir, es así que todos ellos deben aplicar Independencia Mental como Responsabilidad Profesional, que consiste en ser imparcial, no influir en los asuntos de la organización ante los diferentes grupos que la conforman como son: Accionistas, Consejo de Administración, Gerentes Comisarios, Jefes de Departamento, Empleados de Nivel Medio y Personal Sindicalizado, para apreciar la la bor de Auditoría con una técnica de trabajo y calidad humana.

5. 4. Técnica de Trabajo y Calidad Humana

Sin lugar a duda la técnica de trabajo y calidad humana es aplicable en -- todo tipo de Auditorías (que hice mención en el subtema anterior), tema que -- exponen los Contadores Públicos, Luis Ruiz de Velazco y Alejandro Prieto en -- su libro de texto " Auditoría Práctica ", dicho texto enfocado a Auditoría Fi nanciera , y sostienen; que técnica de trabajo, implica una preparación acadé mica que comprende conocimientos sobre la especialidad, y calidad humana, pre supone la existencia de ciertas normas morales, sin las cuales la actuación -- del profesional no merecería el crédito que justifica su razón de ser. Dicho en otras palabras, la actuación de cualquier profesionista se finca en Técni ca y Etica; la primera se adquiere con el estudio; la segunda con la prácti ca habitual de los principios morales que la sociedad estima esenciales para de positar su confianza en un individuo.

5. 5. Normas de Auditoría Administrativa

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciado en Administración, A. C., promulga las normas de Auditoría Adminis-- trativa siguiente:

PRIMERA. El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para reali-- zar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administra--

va de Entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C.

TERCERA. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral por lo que debe contratarse por escrito, y el Auditor Administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA. Cuando el Auditor Administrativo detecte inseguridad en su cliente - respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general; el Licenciado en Administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA. Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA. Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo su trabajo - con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA. La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas al Auditor Administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la Administración de sus clientes.

El concepto de profesionalismo, esencialmente lleva implícito entre --- otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la - practica. Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados " Códigos de Etica Profesional " mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aun que muchas veces ésto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el sólo hecho de serlo, el Licenciado en Administración está obligado a observar sólo las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en su carácter de Auditor Administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Etica del Colegio de Licenciados en Administración, A. C. :

Artículo 1. 1. El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2. 5. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 4. 1. El Licenciado en Administración no usará información material-técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1. 5. El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1. 6. El Licenciado en Administración, no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

5. 7. Contratación por Escrito de la Auditoría Administrativa

Por tratarse de un servicio relativamente nuevo, y de un alcance muy variable, se considera que la contratación de una Auditoría Administrativa debe constar por escrito. Los problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por falta de definición del alcance y responsabilidad del Auditor Administrativo, no sólo afectan al Auditor en particular, sino en general, a la profesión de Licenciatura en Administración.

Una vez firmado el convenio de Auditoría Administrativa, la ética y responsabilidad profesional del Licenciado en Administración lo obligan a desempeñar su trabajo con el máximo esmero: con una planeación adecuada y tan detallada como lo amerite el trabajo; con una supervisión constante de sus ayudantes y con la preparación cuidadosa de los informes que, en última instancia - constituyen la culminación y el producto visible de su trabajo.

Otro de los aspectos del Auditor Administrativo son sus cualidades como analista que a continuación se hace mención:

1. El Auditor Administrativo debe tener capacidad intelectual para descubrir en los problemas sus factores esenciales. La falta de esta cualidad puede hacerlo incurrir en una grave pérdida de tiempo, por dedicarse éste al análisis de elementos que son secundarios, lo que puede llegar a frustrar la investigación. Hacerla muy ineficiente.
2. El sentido común, tan poco valorado por quienes pretenden relegarlo ante la aplicación de complicadas técnicas, como técnicas estadísticas, procesos electrónicos, etc. La aplicación del sentido común debe permitir evaluar correctamente las situaciones en su verdadera perspectiva y proveer al Auditor Administrativo de un adecuado sentido de jerarquía de las prioridades y los valores.
3. El empleo de la creatividad para concebir esquemas teóricos y proponer hipótesis de trabajo, dentro de los cuales se haga posible la búsqueda sistemática y racional de las soluciones a los problemas.

4. El Auditor Administrativo debe ser objetivo; debe considerar - los problemas tal como son, sin mezclarlos con sus propios pre-juicios, emociones, simpatías o antipatías.
5. Cuando se trabaja en equipo, que es lo más indicado, se requiere de otras cualidades como: espíritu de cooperación, capaci--dad para llevarse bien aún en situaciones de tensión o de con-flicto, habilidad para presentar ideas a los demás con efecti-vidad, etc.
6. El Auditor Administrativo debe ser " escéptico " y debe acep--tar los resultados solamente cuando un cuidadoso análisis ha -disipado todas las dudas razonables sobre su validez.
7. El Auditor Administrativo debe ser capaz de pensar en términos abstractos o simbólicos de índices, tablas, gráficas, etc.
8. Obviamente, el Auditor Administrativo debe poseer una buena --educación en su especialidad, y debe hacer continuos esfuerzos para mantenerse actualizado en nuevos conocimientos y técnicas que se produzcan.

Como conclusión, podemos afirmar que el Licenciado en Administración co-mpo Auditor, debido a su formación profesional, puede en forma integral apre--ciar mejor los problemas de la empresa y que, además, tiene facultad técnica-con que abocarse y participar eficazmente en la revisión análisis y sugerir -acciones correctivas en la solución de los mismos.

CAPITULO VI

CAMPOS DE APLICACION DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS
EMPRESAS PRIVADAS POR
ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN

6. 1. Definición de Empresa Privada.

Antes de clasificar la Empresa Privada por actividades, daré la definición de la siguiente manera:

Empresa, es la unidad productiva o de servicios que constituidas bajo aspectos prácticos y legales se integra por recursos: materiales, humanos y técnicos, (mencionado y detallado en el primer capítulo) y se apoya de la Administración para lograr sus objetivos.

6. 2. Clasificación de las Empresas Privadas.

La clasificación de las Empresas Privadas obedece a las siguientes características:

- a) Empresas Comerciales
- b) Empresas Industriales
- c) Empresas de Servicios.

6. 2. 1. Las Empresas Comerciales y su funcionamiento.

Las Empresas Comerciales son aquellas que se dedican a la compra-venta de mercancías, es decir, compran el producto terminado listos para ser utilizados y lo venden en ese mismo estado, sin ninguna transformación, otra característica principal de este tipo de Empresas es que sirve de intermediarios entre el fabricante y el consumidor; su objetivo general es obtener utilidad.

Cabe señalar o aclarar que el producto que en primer término adquiere la Empresa Comercial, se convierte en mercancía por el hecho de que toma parte del giro principal de la Empresa, por ejemplo, una farmacia su giro principal es la venta de medicamentos y ésta es su mercancía. La intervención del Auditor Administrativo se mencionará en el siguiente capítulo de la función.

6. 2. 2. Las Empresas Industriales y su definición.

Las Empresas Industriales son aquellas que se dedican a la compra de materia prima, la transforma a través de procesos productivos terminados, listos para ser usados por el usuario o consumidor.

Es necesario definir lo que se entiende por industria, para facilitar la intervención de la función del Auditor Administrativo.

Industria es la actividad económica organizada que tiene por objeto la producción de bienes o servicios y se encuentra involucrada con Empresas Comerciales, Empresas de Servicios Públicos, Instituciones Bancarias, Empresas de Seguros, etc.

6. 2. 3. Las Empresas de Servicios y sus funciones

Las Empresas de Servicios son las que se dedican a proporcionar algún servicio, tanto a Empresas Comerciales, Industriales o a las mismas de servicios, entre muchas que existen mencionamos las siguientes:

- a) de Transportes,
- b) de Seguros,
- c) de Comodidad,
- d) de Sanidad, etc.

6. 2. 4. Subclasificación de Empresas Industriales

Volviendo a Empresas Industriales, éstas a su vez se subclasifican en:

- a) Industria de Transformación.
- b) Industria Extractiva.
- c) Industria de la Construcción.
- d) Industria Agropecuaria.
- e) Industria Electrónica.

INDUSTRIA DE TRANSFORMACION, se dice a la que a través de procesos productivos convierte la materia prima en producto terminado listos para ser usados por el cliente, consumidor o usuario.

INDUSTRIA EXTRACTIVA, es aquella que obtiene bienes materiales directamente de la naturaleza sin esperanzas de reposición de lo que se extrae, ejemplos: minería, petróleo, maderas, etc.

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION, es aquella que se dedica a la construcción de -

carreteras, metro, escuelas, hospitales, puentes, casas habitacionales, oficinas, puertos, presas, conducción de agua potable, etc.

INDUSTRIA AGROPECUARIA, es aquella que se relaciona con la agricultura y a la pesca y su función principal es el suministro de alimentos. Derivados de su misma naturaleza, ejemplo productos básicos naturales y mariscos.

INDUSTRIA ELECTRONICA, se puede considerar como la más reciente en el ámbito humano y es aquella que se dedica en la construcción de computadoras con todos sus elementos refaccionarios. Se puede decir, que es el avance tecnológico más sorprendente en la actualidad, por la magnitud de su alcance y la utilidad que proporciona en primer lugar en el campo empresarial.

6. 2. 5. Subclasificación de Empresas de Servicios

Respecto a Empresas de Servicios, es necesario entender o tener conocimiento de su subclasificación, entendiéndolo como tal lo siguiente:

- a) Empresas de Servicios a Empresas,
- b) Empresas de Servicios a Personas.

EMPRESAS DE SERVICIOS A EMPRESAS, son aquellas que proporcionan o auxilian a otras de diferente giro, para el desarrollo de sus principales actividades y obtener así su óptimo objetivo, y se clasifican de la siguiente manera:

- a) Empresas de la Comunicación
- b) Empresas Financieras
- c) Empresas de Transportes
- d) Empresas de Seguros.

EMPRESAS DE SERVICIOS A PERSONAS, son aquellas que proporcionan o auxilian a individuos en general o comerciantes individuales, para su propio bien o para el desarrollo de su principal actividad, y su clasificación es la misma como se mencionó anteriormente, como ejemplo de empresa de la comunicación mencionamos a Televisa, cuando envía un mensaje al público en general, está proporcionando un servicio a personas.

Como ejemplo de Empresa Financiera mencionamos a un Banco, cuando financia a un comerciante individual está prestando un Servicio a Personas.

Si una Compañía de Seguros, asegura contra robos o accidente del coche - de un empleado de X Compañía, está brindando un Servicio a Personas.

Después del comentario de la clasificación de Empresas de Servicios a - Empresas, y de Empresas de Servicios a Personas y de haber indicado que su - clasificación es la misma, por los ejemplos dados en el párrafo anterior, vamos a mencionar la definición que otros autores consideraron.

Las Empresas de la Comunicación, son aquellas que desarrollan activida-- des especializadas y útiles para las negociaciones o personas individuales, - ejemplos: Agencias de Publicidad, Agencias de Diseños, etc.

Las Empresas Financieras, son aquellas que auxilian a las demás empresas tanto Comerciales, Industriales, o de Servicios, así como Comerciantes Individuales o cualquier persona, financiando en un momento dado a todos, en cual-- quier situación difícil económica. Además proporcionan Servicios de Guarda y Custodia del Dinero, en el caso de las Instituciones Bancarias.

Las Empresas de Transporte, son aquellas que se dedican a trasladar de - un sitio a otro, personas, animales o cosas, como ejemplos mencionamos: F.F.- C.C. Nacionales, Autotransportes, Autobuses de Pasajeros, Transporte Aéreo, - Transporte Marítimo, etc.

Las Empresas de Seguros, son aquellas que ofrecen servicios de protec--- ción contra pérdidas causadas por ciertos riesgos naturales como son: Incen-- dio, Robo, Accidentes, etc.

El hecho de haber mencionado la mayoría de las Empresas, su clasifica-- ción y su propia actividad, es con el objetivo de entender cómo y en dónde de be intervenir la Auditoría Administrativa, que trataré de explicar en el si-- guiente capítulo.

CAPITULO VII
INTERVENCION Y APLICACION DE
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A
LAS EMPRESAS PRIVADAS

INTERVENCION Y APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LAS EMPRESAS PRIVADAS

Tomando como referencia la clasificación de la Empresa Privada, que se hizo mención en el capítulo anterior, tomo como ejemplo las siguientes.

7. 1. Empresas Comerciales

Empresas Comerciales tomando en cuenta desde su inicio y desde el punto de vista de su actividad primorcial, que es comprar y vender bienes de consumo o de servicio, en algunos casos rediseñar envases y luego vender, la Administración, su función entra en acción, en cuanto al personal idóneo que se requiere; en primer término, para la adquisición del producto o productos que formarán parte de su ugiro principal o lo que tradicionalmente en términos comerciales o administrativos se denomina mercancías, surge así la necesidad de la implantación de un departamento de compras, que se encargará de abastecer las mercancías con una política establecida de existencia.

A continuación del establecimiento del Departamento de Compras, inicia otra necesidad para la instancia de la mercancía adquirida, surge entonces otro departamento llamado Almacén que se encargará del almacenamiento y custodia de dicha mercancía.

La actividad administrativa es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, de manera que permita la realización y funcionamiento de las actividades encomendadas en cada área.

La Auditoría Administrativa contribuye a realizar y vigilar el cometido de la Administración, así mismo analiza y evalúa la eficiencia o deficiencias con que se realizan las actividades, hay que recordar que la Auditoría Administrativa es un factor primordial para que se cristalice el Axioma (siempre hay una mejor forma de hacer las cosas), esencia de los cambios necesarios que están sujetas todas las organizaciones en esta era de innovaciones. (Fabián Martínez Villegas).

En segundo término ubicamos la necesidad de poner a la venta la mercan--

cía, objeto del giro principal de la empresa, he aquí, quiénes o qué personal idóneo se requiere, labor primordial de la Administración. Dicho personal - formará parte de un nuevo departamento llamado Departamento de Ventas que se- hará cargo de la función de vender, y para que ésta funcione favorablemente - hacia los objetivos propuestos por la Administración, es indicado auxiliarse de las siguientes áreas o medios:

- Investigación de Mercados,
- Publicidad y Promoción,
- Relaciones Públicas,
- Política de Precios,
- Canal de Distribución.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Se puede decir que, Investigación de Mercados consiste en detectar el lu gar idóneo para ofrecer la mercancía de consumo o de servicio, ésto quiere de de cir, lugar en donde puede concurrir los consumidores o usuarios con el menor- esfuerzo posible.

PUBLICIDAD Y PROMOCION

La Publicidad y Promoción consiste en dar a conocer y promocionar nues- tro giro o nuestra mercancía haciendo uso de los diferentes medios de comuni- cación utilizando las mejores y seleccionadas estrategias.

RELACIONES PUBLICAS

Las Relaciones Públicas se puede decir, que es el común denominador en- tre los sectores involucrados en el mundo del negocio, en este caso, en empre sas comerciales como son: Proveedores, Clientes, Acreedores, Deudores, Insti- tuciones Bancarias, Empleados, Personal Sindicalizado, Personal Gubernamen- tal, etc.

POLITICA DE PRECIOS

La Política de Precios influye en forma importante en la venta de mercancía, cuando se establece en forma adecuada, tomando en cuenta Raza, Región, - Edad, Zona, Posición Económica, etc. Ya que cada grupo tiene su propio medio de Poder de Compra.

CANAL DE DISTRIBUCION

Se entiende por Canal de Distribución, el medio utilizado por la Empresa Comercial, para transportar su mercancía hacia los mercados establecidos, al alcance de los consumidores o usuarios.

La intervención y aplicación de la Auditoría Administrativa, obedece a - que, reconociendo que es una herramienta o instrumento que avalúa y determina la calidad de su funcionamiento, mide la eficacia de una área funcional de la organización, por lo tanto, indiscutiblemente su intervención y aplicación al Departamento de Ventas y las áreas que lo auxilian.

7. 2. Empresas Industriales

Empresas Industriales, son aquellas que tienen como objetivo específico la transformación de la materia prima en productos de consumo o de servicios y tienen involucrados las siguientes empresas:

- Empresas Comerciales,
- Empresas de Transportes,
- Empresas de Servicios,
- Instituciones Bancarias,
- Empresas de Seguros, etc.

Para poder apreciar un panorama amplio, preciso y objetivo de la inter--
vención y aplicación de la Auditoría Administrativa a las Empresas Industria-
les, es necesario mencionar el porqué se involucran otras empresas a ésta, es
lo que a continuación se describe.

7. 2. 1. La Industria y las Empresas Comerciales

Las Empresas Industriales tienen relación con Empresas Comerciales por - hecho de que estas últimas se dedican a la compra-venta del producto fabricado por las primeras, o lo que es lo mismo decir, las Empresas Comerciales sirven de intermediarios entre el fabricante y el consumidor o usuario y por lo mismo se encuentra involucrada con las Empresas Industriales.

7. 2. 2. La Industria y las Empresas de Transporte

Es indudable que ninguna Empresa Industrial, puede subsistir sin la utilización del servicio que proporcionan las Empresas de Transporte, porque éstas constituyen uno de los elementos principales del canal de distribución de las Empresas Industriales, razón por la cual las Empresas de Transporte están involucradas.

7. 2. 3. La Industria y las Empresas de Servicios

Infinidad de servicio se requiere, una Industria para su funcionamiento como son: Servicio de Luz y Fuerza, Servicio de Asesoramiento, Servicios Técnicos, Servicios de Mantenimiento, Servicios de Salud, Servicios de Renta, - Servicios Financieros y otros, por lo tanto, indudablemente las Empresas Industriales o ambas están involucradas.

7. 2. 4. La Industria y las Instituciones Bancarias

Ninguna Empresa puede funcionar sin financiamiento, y las Instituciones Bancarias su misión principal es el otorgamiento de crédito, dichas instituciones no solo otorgan préstamos a Empresas Industriales sino a las comerciales y las de servicios, razón por la cual se dice que están involucradas.

7. 2. 5. La Industria y las Empresas de Seguros

Los bienes tangibles propiedad de la Empresa, a menudo corren ciertos - riesgos, cuyo control y cuidado han estado siempre fuera del alcance de la entidad, por tal situación se hace necesario y a veces indispensable asegurar -

esos bienes contra diferentes riesgos como tales: accidentes, robos, asaltos, incendios, fenómenos naturales, etc., y son las Empresas de Seguros quienes - proporcionar dichos servicios, razón por la cual ambas están involucradas. - Después de haber mencionado las Empresas Industriales y las demás que de alguna manera están involucradas y la relación existente entre ellas, da lugar a una vista panorámica de la enorme labor de vigilancia e inspección del Auditor Administrativo.

C O N C L U S I O N

Considero que con el presente trabajo de investigación se ha logrado hacer llegar a los lectores los conocimientos básicos de Auditoría Administrativa en Empresas Privadas, mostrados en siete capítulos, como a continuación se describe:

En el primer capítulo se presentan las Generalidades de la Administración, absolutamente necesaria en primer término, por considerarse la base fundamental del surgimiento de la Auditoría Administrativa, en las cuales se describe el desarrollo de la Administración en varias partes del mundo, tales como: Asia Menor y los Judíos, Europa Antigua y las influencias filosóficas en donde intervinieron, Sócrates (470 - 399 a. C.), Platón (nació en Atenas - en el año 427 a. C.), Aristóteles (384 - 322 a. C.), Epicuro (341 - 270 - a. C.), como los primeros precursores antiguos.

Además se pudo comprobar que la Administración ha existido desde el origen de la humanidad y que de una u otra forma ha ido evolucionando, desde el punto de vista universal, también en el transcurso de la elaboración de este capítulo se han obtenido conocimientos sobre los antecedentes en México Precolombino, la Administración durante la Colonia, México Independiente, la Revolución Industrial en México, antecedentes de la Auditoría Administrativa, antecedentes en México, temas que aportan valiosos conocimientos universales de Administración, Auditoría Administrativa y su evolución.

Al término de este capítulo, dada la importancia de la Auditoría Administrativa se logró obtener conocimientos de varios enfoques y definiciones de diferentes autores y Asociaciones Civiles tanto Nacionales como Internacionales. Así como los Recursos e Importancia, destacando los materiales humanos y técnicos, haciendo referencia a lo que los japoneses consideran como Recursos " Los Conocimientos ".

En el segundo capítulo fue posible recopilar los conocimientos sobre las distintas Aceptaciones de Auditorías en donde dieron sus respectivas definiciones así como la aplicación de cada una de ellas, tema importante para el educando del área de Auditoría en su aspecto general, y poder así diferenciar y limitar cada una de ellas, sobre todo con la Auditoría Administrativa. Al -

igual que en lo descrito en el capítulo anterior, se logró detectar y definir en el capítulo tercero, a varios tipos de Auditores paralelamente a las Auditorías, las cuales son de vital importancia saber cuándo, cómo y en que circunstancias deben intervenir según la especialidad que ejercen cada uno de ellos, se dió a conocer la definición y sus funciones correspondientes, resalando con más detalle a las funciones del Auditor Administrativo que es el objetivo principal de esta investigación.

Como tema central de Auditoría Administrativa, en el capítulo cuarto, se dió a conocer Técnicas, Métodos y Procedimientos, relacionados a dicha Auditoría según William P. Leonard en su Libro de Texto, Auditoría Administrativa, Edición Mayo 1991; en donde tomé algunos ejemplos, esperando que sea de utilidad y consideración para los lectores de este trabajo.

A continuación como todo profesional para realizar una labor como tal, debe poseer características, cualidades y conocimientos generales y específicos, llamemos generales respecto a cualidad humana, y específicos los conocimientos técnicos que debe poseer para la aplicación de su especialidad.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, consideré necesario en este capítulo quinto, definir la especialidad, mencionar la Independencia Mental como Responsabilidad Profesional, Técnica de Trabajo y Calidad Humana, así como las normas de Auditoría Administrativa, ya que son aspectos personales que el Auditor Administrativo debe poseer.

Como toda ciencia o técnica tiene su campo de aplicación específico, la Auditoría Administrativa tiene su campo, que además de ser aplicada a instituciones educativas, gubernamentales o cualquier otro organismo, es aplicable también a cualquier empresa que hice mención en el capítulo sexto, en donde di a conocer las empresas desde el punto de vista a la actividad que desarrollan y sus distintas clasificaciones y subclasificaciones.

Por último, en el séptimo capítulo di un pormenor sobre la Intervención y Aplicación de la Auditoría Administrativa de las Empresas Privadas, tomando

como ejemplos, las Empresas Comerciales en su labor primordial de compra-venta de mercancías y las Empresas Industriales y otras Empresas involucradas a ellas, así como una breve explicación sobre la razón del porqué están involucradas y sobre las cuales entra en acción la labor del Auditor Administrativo.

Después de haber concluido el contenido de los temas que conforman el presente trabajo de investigación, quiero argumentar lo siguiente:

Tomando en cuenta la característica multidisciplinaria que reúne un Contador Público o Licenciado en Contaduría, por la diversidad de visitas empresariales a través de su trayectoria, cumpliendo sus funciones ya sea como Auditor Interno, Externo, Operacional o Financiero, considero poder realizar una Auditoría con características Administrativas.

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

- AUDITORIA.
John W. Cook.
Trad. Julio Coronado.
Editorial: Mc Graw Hill.

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
William P. Leonard.
Editorial Diana.
Edición 1994.

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Robert J. Thierauf.
Editorial Limusa.
Edición 1994.

- AUDITORIA COMPREHENSIVA.
UN MODERNO CONCEPTO DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL.
Editorial: Printed and Made in México.
Edición: 1991.

- AUDITORIA, CONCEPTOS Y METODOS.
John J. Willingham P. H. D.
Editorial: Mc Graw - Hill.

- AUDITORIA I.
C. P. Israel Osorio Sánchez.
Editorial: ECASA.
Edición: 1992.

- AUDITORIA INTERNA INTEGRAL.
C. P. Juan Ramón Santillana González.
Editorial: ECASA.
Edición: 1994

- AUDITORIA INTEGRAL.
V́ctor Paniagua Bravo.
Editorial: UNAM
Edici3n: 1994.

- AUDITORIA MODERNA.
Walter G. Kell.
Editorial: Continental, S. A. de C. V.
Edici3n: 1989.

- AUDITORIA MONTGOMERY.
Editorial: Limusa.
Edici3n: 1991.

- AUDITORIA OPERACIONAL.
Instituto Mexicano de Contadores Ṕblicos.
Editorial: I. M. C. P. A. C.
Edici3n: 1994.

- AUDITORIA.
Montaner y Sim3n, S. A.
Editorial: Barcelona.
Edici3n: 1992.

- AUDITORIA PRACTICA.
Luis Ruíz de Velasco y Alejandro Prieto.
Editorial: Banca y Comercio, S. A. de C. V.
Edici3n: 1992.

- AUDITORIA SOCIAL P/LA GERENCIA.
Clark C. ABT.
Editorial Diana.

- CONOCE LAS AUDITORIAS.
Juan Ram3n Santillana Gonźlez.
Edici3n: 1994.

- ELEMENTOS DE AUDITORIA.
V́ctor M. Mendivil.
Editorial: ECASA.
Edici3n 1990.

- ELEMENTOS DE AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIONAL.
C. P. Ren3 Amador.
Edici3n 1982.

- EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
DR. y C.P. Favi3n Mart́nez Villegas.
Editorial: PAC. S. A. de C. V.
Edici3n: 1990.

- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION UN ENFOQUE TEORICO PRACTICO.
Sergio Hern3ndez Rodŕguez.
Editorial: Mc Graw - Hill.
Edici3n: 1994.

- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Jos3 Antonio Fern3ndez Arena.
Editorial: Diana.
Edici3n: 1994.

- LA AUDITORIA INTEGRAL COMO PRINCIPAL FUNCION DEL AUDITOR INTERNO.
Tesis de Mart́n Rodŕguez Rodŕguez.
Facultad de Estudios Cuautitl3n, 1996.

- MANUAL DE AUDITORIA INTERNA.
Charles A. Bacon.
Editorial: Hispano Americana.
Edici3n: 1993.

- MEMORIA DEL SEGUNDO ENCUENTRO DE AUDITORES INTERNOS.
LA AUDITORIA INTERNA UN INSTRUMENTO PARA LA PRODUCTIVIDAD.
Edición: Agosto 1996.

- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA TOMO I.
Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
Edición: 1995.

- PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA.
Arthur W. Holmes C. P. A.
Editorial: Diana.
Edición: 1992.

- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Samuel Romero Betancourt.
Editorial: Limusa.

- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA EN COMPUTACION, I.M.C.P.
Editorial: I. M. C. P. A. C.

- SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Joaquín Rodríguez Valencia.
Editorial: Trillas.
Edición: 1991.