

158



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.
CUAUTITLAN**

**U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN**

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN
EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA**



**DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES**

300243

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA
P R E S E N T A:

MARIA DE LA LUZ RAMÍREZ HERNANDEZ

ASESOR: L. C. LUIS YESCAS RAMÍREZ



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
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS: "Importancia de la Auditoria Administrativa en el desarrollo de una Organización Económica"

que presenta la pasante: María de la Luz Ramírez Hernández
con número de cuenta: 9210374-6 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Octubre de 2001.

PRESIDENTE	C.P. Arturo León León	
VOCAL	M.A. Daniel Herrera García	
SECRETARIO	L.C. Luis Yescas Ramírez	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Jaime Navarro Mejía	
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna	

A mis Padres:

Porque solo la superación de mis ideales me han permitido comprender cada día mas la difícil posición de ser padres, mis valores morales y mi superación se las dedico a ustedes, esto será la mejor de las herencias, lo reconozco y lo agradeceré eternamente.

Los quiero.

Mamá:

Eres mi apoyo, tu siempre has sido y serás mi fuerza, gracias a tus atenciones y comprensión he llegado a concluir una mas de las metas de mi vida. Esto es un logro de las dos ya que sin tu amor me hubiera caído muy pronto, este trabajo es el resultado de muchos años de tu esfuerzo, de nuestro sueño y de ver en ti a mi mejor ejemplo.

Reintegro toda mi admiración y respeto
Por ti,

Gracias.

Pimpollo.

Por ser mi niña exitosa y estar conmigo.

Te quiero

A mi Abuelito:

Por tu fuerza y amor que han sido mi apoyo.

Te quiero

Amigos:

Abigail, Claudia, Cristal, Jenny;
Humberto, Javier, Juan Carlos, Roberto.
Por formar parte importante de mi vida

Los quiero.

A mis maestros:

Que por su labor en mi
Aplauden mi triunfo.

Gracias.

Al Profesor Luis Yescas Ramírez:

Por su apoyo y comprensión en
el desarrollo de mi trabajo, por
confiar en mi y brindarme su
amistad

Gracias

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por ser la institución que me brindo la oportunidad
de educarme y formarme en una persona de provecho.
Por sus profesores y escuelas.

Gracias.

A todas aquellas personas
Que siempre me han apoyado
Y que ahora no están conmigo.

Gracias.

A Dios:

A ti señor por haberme permitido
vivir y disfrutar este momento, por
todo lo que vendrá y lo que ya ha
pasado, porque hablo muy poco de
ti, pero en quien creo, siendo mi
apoyo, consuelo y esperanza.

Gracias

HIPÓTESIS.

El éxito de una empresa depende directamente de sus practicas administrativas, pero estas a su vez se vuelven más difíciles, si tomamos en cuenta que las empresas de hoy en día se caracterizan por su grado de complejidad, el marco socioeconómico, la ciencia, la tecnología, etc. Es por ello que es necesario buscar nuevos caminos encontrando estrategias, procedimientos y procesos que sean más operativos permitiendo mejorar su futuro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Cuando llaman al auditor a realizar una revisión, porque una empresa tiene deficiencias automáticamente se piensa que el problema esta en el renglón del manejo económico, siempre que cierra un negocio se pone de manifiesto que la insuficiencia económica termina con su vida en el mercado, en cierta forma, esta razón es muy valida, pero para llegar a este motivo se deben de analizar las causas que traen como consecuencia esa insuficiencia económica, la mala administración que tuvo en vida, el origen de los problemas que tuvo en cada una de sus áreas funcionales que motivaron llegar al fracaso.

Nosotros podemos darnos cuenta que existen factores que limitan el comportamiento empresarial, como son:

- Las utilidades ya no son exclusivas de los inversionistas; ahora el trabajador tiene participación en las mismas.
- El estado exige mas impuestos, y ejerce una vigilancia cada vez más severa en el cumplimiento de los mismos.
- El consumidor del producto o servicio también va creciendo y esto lo hace más exigente.
- El mercado se va haciendo más grande, permitiendo la libre competencia.

Con todo este panorama nos damos cuenta que la administración tiene día a día una mayor exigencia, mediante la cual los recursos tienen que ser utilizados de una manera inteligente, con un menor error y una supervisión más controlable con las que se cumplan íntegramente las metas.

La revisión del proceso administrativo, de la forma de organizar y de ver quiénes están dirigiendo, no es solo una tarea del administrador, o de quienes forman la cabeza de la empresa el Licenciado en Contaduría, propiamente dicho un Auditor, tiene la disciplina de investigación, metodológico en su trabajo, análisis, evaluación características que no solo las emplea en cuestiones contables pueden ser reflejadas con un criterio completo y real del trabajo que realizara: Una Auditoría Administrativa con un enfoque hecho por un Licenciado en Contaduría.

OBJETIVOS DE LA TESIS

- Reconocer la importancia de la auditoria administrativa, como una herramienta básica para el desarrollo de una organización económica
- Reconocer la actividad profesional del contador publico como persona capacitada y calificada en la elaboración y entrega de resultados de una auditoria administrativa
- Explicar los lineamientos necesarios para la fijación de normas, procedimientos y técnicas de auditoria administrativa.
- Analizar las etapas y elementos del proceso administrativo como fuente principal de revisión de una auditoria administrativa.
- Reconocer las etapas de preparación, elaboración y entrega de resultados de la forma mas clara y veraz para la elaboración de una auditoria administrativa

INTRODUCCION

Se ha mencionado que el motor del desarrollo de todo país es la productividad del ser humano como individuo y como organización; la cual hay que buscar con bases a procesos continuos y que en los últimos años han experimentado numerosos cambios y fenómenos que se reflejan en nuestro modo de vida. Esto equivale a que el ser humano debe de preparar una actitud mental que acepte los cambios y sin estancamientos los esfuerzos se aprovechen, los recursos tengan un destino mejor y se realice la productividad deseada.

El concepto de productividad pertenece a los campos económicos y social, y depende de la adecuada administración de las empresas el que se derive el bienestar del ser humano.

El empresario debe requerir alternativas que le orienten a conducir sus acciones, este motivo hace más conveniente a que se conozcan las situaciones por las que atraviesa, y se considere en las decisiones fundamentales de la dirección la búsqueda de nuevos caminos que van formando los avances en el desarrollo de las prácticas y técnicas de trabajo, esto hará que toda organización, que toda empresa vaya evolucionando en enormes cantidades, haciendo también el desarrollo individual de sus integrantes en creatividad y dinámica, por lo cual requerirá un control exacto en la dirección y fijación de sus propósitos.

La base que debe de tomar la auditoria administrativa para su realización, es conocer la estructura básica de un ente económico y el desarrollo del proceso administrativo para el cumplimiento de los objetivos generales; como influye el análisis de la auditoria administrativa en la toma de decisiones de los altos directivos y poder obtener beneficios en todos los sectores que integran la organización.

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA en el momento de su actuación se auxiliara de diversas técnicas e instrumentos (realización de una auditoria) para la recolección de información análisis y evaluación, señalando las causas de su irregularidad detectadas en el desarrollo de los programas previamente establecido en conjunto con los directivos y además se tiene la oportunidad de presentar la acción preventiva que podrá adaptarse inmediatamente si es aceptada para corregir aquellas situaciones que puedan repercutir directa o indirectamente en la administración o en los resultados que se reflejan en los estados financieros.

INDICE

HIPOTESIS	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
OBJETIVOS	IV
INTRODUCCION	V

CAPITULO I.

ASPECTOS GENERALES EN TORNO A LA AUDITORIA.

1.1. ANTECEDENTES DE AUDITORIA	1
1.2. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	
1.2.1. NORMAS DE AUDITORIA	3
1.2.2. TECNICAS DE AUDITORIA	12
1.2.3. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	16
1.3. CONCEPTO DE AUDITORIA	18
1.4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA	21
1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	27
1.6. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA CONTABLE	29
1.7. COMPARACION ENTRE AUDITORIA CONTABLE Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	30
1.8. NECESIDAD DE LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	32

CAPITULO 2.

BASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y PERFIL DEL AUDITOR

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	35
2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	40
2.2.1. DEFINICION POR TERMINOS	41
2.3. OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	44
2.3.1. OBJETIVO DE SERVICIO	46
2.3.2. OBJETIVO SOCIAL	46
2.3.3. OBJETIVO ECONOMICO	47
2.4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	49
2.4.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y	

EXTERNA	49
2.5. CONCEPCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	51
2.6. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	55
2.6.1. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	56
2.6.2. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	58
2.7. CONDUCTA Y ETICA DEL PERSONAL QUE REALIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	59
2.7.1. NORMAS DE ETICA PROFESIONAL QUE DEBEN DE TENERSE PRESENTES EN TRABAJOS DE AUDITORIA	59
2.7.2. CUALIDADES PERSONALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO	61
2.7.3. CONTRATACION DE SERVICIO	63

CAPITULO 3.

ELEMENTOS DE ESTUDIO EN LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. LA EMPRESA	66
3.1.1. CONCEPTO	66
3.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	68
3.1.3. RECURSOS DE LA EMPRESA	71
3.2. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	72
3.2.1. PRODUCCION	74
3.2.2. MERCADOTECNIA	75
3.2.3. FINANZAS	75
3.2.4. RECURSOS HUMANOS	76
3.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION	77
3.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y TEORIA DE LA ADMINISTRACION	78
3.5. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACION CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	79
3.5.1. PREVISION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	80
3.5.2. PLANEACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
3.5.3. ORGANIZACIÓN Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
3.5.4. INTEGRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	82
3.5.5. DIRECCION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	86
3.5.6. CONTROL Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	88
3.6. ELEMENTOS DE ESTUDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	89
3.6.1. PLANES Y OBJETIVOS	89
3.6.2. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	97
3.6.3. ESTRUCTURA ORGANICA	101
3.6.4. METODOS DE CONTROL	112
3.6.5. MEDIOS DE OPERACIÓN	116
3.6.6. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	120

CAPITULO 4.

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1. PLANEACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.1.1. ESTUDIO PRELIMINAR Y DEFINICION DEL OBJETIVO	122
4.1.2. JUNTA CON LA DIRECCION	123
4.1.3. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	124
4.1.4. APROBACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA	127
4.1.5. INTEGRACION DE RECURSOS	135
4.2. APLICACION Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.2.1. DEFINICION DE PAPELES DE TRABAJO E INSTRUMENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	137
4.2.2. APLICACION DE TECNICAS DE INVESTIGACION, RECOLECCION Y REGISTRO DE INFORMACION	141
4.2.3. VERIFICACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	149
4.3. ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	
4.3.1. OBJETO DEL ANALISIS	152
4.3.2. CUALIDADES DEL AUDITOR EN EL PROCESO DE ANALISIS	153
4.3.3. PROCESO DE ANALISIS	155
4.3.4. EVALUACION DE LA INFORMACION	157
4.3.5. PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	158
4.3.6. DETERMINACION DE LA SOLUCION	160
4.4. INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.4.1. IMPORTANCIA DEL INFORME	163
4.4.2. TIPOS DE INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	164
4.4.3. CONTENIDO DEL INFORME FINAL	165
4.4.4. PRESENTACION DEL INFORME FINAL	169
4.4.5. PLAN DE REORGANIZACION	172
CASO PRACTICO	177
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION	178
ORGANIGRAMA	182
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	183
METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	184
CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	188
CONCLUSIONES DEL CONTROL INTERNO	194
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	198
CEDULA DE MARCAS	208
PRUEBA DOCUMENTAL DE REQUISICIONES	209
PRUEBA DOCUMENTAL DE PEDIDOS	230
PRUEBA DOCUMENTAL DE FACTURAS	251

CONFIRMACION TELEFONICA	253
CEDULA DE OBSERVACIONES	254
INFORME FINAL	256
CONCLUSIONES	259
BIBLIOGRAFIA	262

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES EN TORNO A LA AUDITORIA

1.1. ANTECEDENTES DE AUDITORIA.

Uno de los primeros sistemas administrativos que pueden tomarse como registro contable y que producían documentos financieros para tomar decisiones, tiene su origen en el antiguo Egipto. La recaudación de tributos al faraón, entregados generalmente en especie, requería de toda una estructura que contemplaba no solo a los escribas, eran los agrimensores las personas principales para el cálculo de lo sembrado y en consecuencia la fijación del monto del tributo por la cosecha esperada. Tómese en cuenta que la unión de los imperios con el bajo Nilo y el alto, produjo la división política y económica del imperio unido, en 60 distritos cuyo esquema de recaudación estaba confiado a funcionarios locales que dependían del tesorero general, quien a su vez entregaba diariamente cuenta y razón al gran visir, única persona autorizada a una revisión previa antes de informar al faraón sobre las finanzas del reino.

Fácil es admitir la estructura administrativa que requiera elaborar la información financiera, consistente en estados de ingresos y egresos que debían aplicarse al ciclo agrícola productivo del río Nilo, con un cierre de periodos precisos marcados por su desbordamiento, fenómeno este último del cual se desarrolló una importante civilización.

La liquidación y recaudación de las contribuciones era revisadas y aprobadas cuidadosamente por las autoridades centrales, un estado financiero rigurosamente

actualizado era imprescindible al faraón, con información adicional que mostrara las tendencias futuras. Si analizamos este esquema bajo el enfoque de nuestra profesión actual encontraremos y habremos de convenir que con facilidad se pueden diferenciar las siguientes etapas en el desarrollo de esta actividad.

- Planeación.
- Registro y control.
- Revisión y Crítica.
- Análisis, información e interpretación

Previa revisión informaba al faraón de la situación económica en la que se encontraban y dependían de las decisiones que tomaba en base al rudimentario dictamen la administración del estado; Sin embargo, al morir el faraón, el sucesor cambiaba la estructura del imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón de la personalidad del faraón actual, por lo que no existía una consistencia en los procedimientos y el perfeccionismo que estos merecían no se daba.

El hombre ya había inventado métodos fundamentales de registro de control de información que no sufrieron modificaciones, precisiones o sofisticaciones si no hasta la edad media originados en Venecia cuando se invento la partida doble que nos lleva al balance general que en sus fundamentos generales es el mismo que ahora utilizamos.

A fines del siglo XVII, en la revolución industrial base de la expansión del capitalismo, fomenta la rápida y masiva producción a través de las maquinas y nuestra calidad como contadores se ven obligada apegarse en sus métodos a esta

nueva etapa, cuando surgen los planes de producción y la importancia del costo por producto.

En la actualidad, el explosivo crecimiento de la industria y el comercio fomentado por la mayor comunicación entre los continentes, en intercambio de tecnología moderna, el nacimiento de nuevas necesidades del hombre para hacer la vida más llevadera, ha incrementado enormemente la complejidad de los negocios donde el capitán de la industria y el comercio se ve en la necesidad de delegar cada vez mas autoridad y responsabilidad, esto trae como consecuencia mayor necesidad de control, mayor información oportuna y mayor necesidad de revisión y análisis critico de la vida en el mercado de cualquier empresa.

1.2. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

1.2.1. NORMAS DE AUDITORIA

Para que una revisión tenga calidad profesional, existen ciertos requisitos fundamentales relativos a su personalidad y al trabajo que desarrollan, a los cuales se les ha denominado "Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas", sobre lo que significa este concepto tenemos:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos las define como " los principios Subyacentes de la auditoria que controlan la naturaleza y extensión de la evidencia que va a obtener mediante procedimientos de auditoria"¹, Por otra parte el libro de Normas y procedimientos de Auditoria los conceptúa como: "Son los

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria, IMCP, México 1996

² idem

requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y el trabajo que desempeñan que se deriva de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y sus características específicas".²

Las normas de auditoría son fundamentadas por la misma profesión, debido a que se exige una calidad óptima en los trabajos de auditoría para hacer frente a la responsabilidad adquirida como auditor hacia sus clientes. A fin de mantener esta imagen se establece reglas a través del IMCP a las cuales el profesionista debe sujetarse:

Las normas de auditoría aceptadas se clasifican en:

1. -Normas Personales

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- Cuidado y diligencia profesional
- Independencia mental

2. -Normas de ejecución de trabajo

- Planeación y supervisión
- Estudio y evaluación del control interno
- Obtención y evidencia suficiente y competente

3. -Normas de Información

- Aclaración de la relación con estados de información financiera y expresión de opinión
 - Base de opinión sobre estados financieros.
-

NORMAS PERSONALES:

Se refiere a las cualidades que el auditor debe de tener para poder asumir las exigencias que el trabajo de auditoria impone, cualidades que el auditor debe tener preadquiridas para poder responsabilizarse de un trabajo profesional y desarrollarlo al máximo.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El auditor, antes de ofrecer sus servicios como tal, debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios cuando estos le son solicitados, de allí que sea necesario como requisito previo indudable, que la persona que ofrezca su servicio profesional como auditor, tenga previamente un entrenamiento técnico adecuado y una capacidad que le permita realizar las actividades normales dentro de una auditoria.

El entrenamiento técnico representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que nos son necesarias para el desempeño del trabajo, esto lo obtiene con el cumplimiento de los requisitos escolares establecidos en las instituciones de primera categoria que ofrecen los estudios conducentes a la carrera de Licenciatura en Contaduría, la preparación escolar conduce a la obtención del título, que nos es indispensable para nuestro desarrollo personal, pero además necesitamos demostrar una madurez de juicio que no se logra con el entrenamiento técnico, debe complementarse los conocimientos adquiridos con la experiencia en practica para ir formando nuestro desarrollo profesional; resulta imposible determinar un tiempo fijo para desarrollar a la experiencia, esta dependerá de las cualidades naturales del profesionista.

Cuidado y diligencia profesional.

No basta para que el profesionista cumpla su compromiso implícito con sus clientes y con la sociedad, que tenga la capacidad para el desarrollo de las actividades de su profesión, es necesario además que en el desempeño de su trabajo ponga la atención, el cuidado, la diligencia que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Ni el auditor, ni otro profesionista, puede ser considerado infalible, ni pueden, por lo tanto; exigirle el acierto de todos los casos y la resolución satisfactoria de todos los problemas. La actividad profesional, como todas las actividades humanas, está sujeta a la falibilidad humana, pero los márgenes de esa falibilidad deben ser reducidos por el compromiso profesional adquirido al mínimo posible.

Independencia Mental

La actividad profesional del auditor tiene, además de los requisitos comunes de otras profesiones, un requisito profesional derivado de su propia naturaleza. El auditor es llamado para dar su opinión con respecto a los resultados obtenidos dentro de una empresa, en este sentido el auditor actúa como especie de juez del trabajo realizado por personas que laboran en la empresa para beneficio de ellas mismas o para quienes externamente dependan de ella.

Para que la opinión del auditor sea útil en estas condiciones, es necesario, además, de que fundada en su capacidad profesional, que sea dada con independencia mental. Entendiéndose que independencia mental es cuando los juicios que el auditor formule se fundamenten en los elementos objetivos de la revisión y no este manipulada por algún factor extra o condiciones en orden subjetivo.

NORMAS DE EJECUCION DE TRABAJO

Al hablar de las normas personales, el auditor es obligado a realizar su trabajo con cuidado y diligencia adecuada con las obligaciones que el mismo trabajo le impone, es difícil definir lo que puede representar en cada trabajo un cuidado y una diligencia adecuada, pero existen sin embargo ciertos elementos dentro de este concepto general que, por su importancia particular, no pueden ser olvidados y deben de ser cumplidos.

Planeación y supervisión.

El trabajo de auditoria no puede ser realizado a la aventura. Tienen un objetivo definido: suministrar al auditor elementos de juicio suficientes y competentes para su opinión, se realiza mediante técnicas que han sido depuradas por la experiencia y el tiempo, y debe acomodarse a las condiciones cambiantes que se presentan en cada uno de los negocios, para que el trabajo profesional lleve un camino de realizarse con éxito razonable tiene que ser planeado en el sentido de prever, antes de emprender cada fase del trabajo, cuales procedimientos de auditoria deben de emplearse, la extensión y oportunidad y en que van a ser utilizados, y los papeles de trabajo que van a ser registrados o en los que se registrarán los resultados.

En la aplicación de los procedimientos de auditoria, existen labores de ejecución que no requieren capacidad profesional del auditor y que pueden ser desempeñadas a nivel más rutinario, dentro del propio trabajo de auditoria existen decisiones y juicios menores que pueden ser tomados por personas con la debida preparación, pero que no sea necesariamente el auditor en jefe. De ahí que la auditoria pueda, de hecho lo hace casi siempre para la ejecución de los actos de

rutina y para los juicios y decisiones menores de la ayuda de distintos tipos de auxiliares o ayudantes, debidamente agrupados y jerarquizados de acuerdo con el tipo de trabajo que vayan a realizar y con su propia capacidad y preparación.

La delegación de funciones en los ayudantes no libera al auditor de la responsabilidad personal e indeclinable que tiene en todo el trabajo, aun cuando la ejecución material no haya sido hecha por él, el auditor es responsable ante su cliente y ante terceros sobre los resultados que este entrega, de ahí que resulte indispensable que la delegación de parte del trabajo de auditoría hacia los ayudantes vaya acompañada de un procedimiento de supervisión que permita dirigir y orientar a los ayudantes en la ejecución del trabajo y se cerciore de la efectividad y de la autenticidad de los resultados que obtienen a través de él.

Estudio y evaluación del control interno.

Al determinar que procedimientos van aplicarse al realizar la auditoría en cada caso que se le presentan, y fijar su extensión, la oportunidad dependerá de varios factores:

Dependerá de los objetivos generales del trabajo de auditoría; que son los de suministrar al auditor elementos de juicio suficientes para apoyar su opinión; depende también, de cada una de las partidas examinadas y de los principios de contabilidad aplicadas a ella y dependerá también de las condiciones particulares específicas que exista en cada empresa.

- Las condiciones de la empresa, su forma de operar, su forma de tramitar interiormente los asuntos, las medidas que tienen para controlar la exactitud de las operaciones a pasar por los libros y reflejarse en los estados financieros, circunstancias particulares de cada empresa que modifican la naturaleza de las

pruebas de auditoria que se van a realizar y la extensión y oportunidad en que esas pruebas puedan realizarse.

Si no tomamos en cuenta estos elementos, la planeación de la auditoria y la ejecución de esta serian cosas que estarían totalmente alejadas de la realidad del negocio examinado y tendría muy pocas probabilidades de éxito. Por ello es necesario que el auditor estudie y evalúe el control interno de la empresa.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer, no solamente los planes de dirección, sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas. La evaluación del control interno es para el auditor, la estimación sobre el grado de efectividad que ese control interno suministra.

De ese estudio y evaluación, el auditor podrá desprender la naturaleza de las pruebas que va ha realizar; la necesidad por ejemplo de no conformarse con una prueba, o el resultado de una prueba, sino de acumular varias pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello también dependerá la extensión que debe darse a los procedimientos de auditoria empleados, y la oportunidad en que los utilice para obtener los resultados más favorables y positivos.

Obtención de la evidencia competente y suficiente

Se ha señalado que los elementos de juicio deben de ser objetivos y ciertos, es decir, deben fundamentarse en la naturaleza de los hechos examinados y debe haberse llegado al conocimiento de ellos con una certeza razonable. Por consiguiente, el juicio definitivo sobre el trabajo de auditoria consiste en decidir si ha suministrado el auditor el material suficiente para ilustrar su juicio en forma tal que de el se obtenga una base razonable para la opinión profesional.

El material de los elementos de juicio a los que nos hemos referido es a lo que llamamos evidencia comprobatoria, es decir elementos que comprueben la autenticidad de los hechos, la corrección de los criterios empleados, etc.

Esa evidencia comprobatoria debe llevar dos condiciones: debe ser suficiente y debe ser competente.

La evidencia será suficiente cuando, ya sea por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, el auditor y cualquier persona con capacidad necesaria, podría llegar a adquirir con certeza moral de que los hechos que están tratando de probar o los criterios cuya corrección se están juzgando han quedado satisfactoriamente comprobados.

Es imposible en cualquier trabajo de ese tipo, llegar a obtener la certeza absoluta, sin embargo, dentro de la formulación del juicio de una empresa existe un grado de seguridad.

NORMAS DE INFORMACION

El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe, mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del auditor es en lo que va a reposar la confianza de los interesados del trabajo realizado para presentarles las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de las empresas, por último, es principalmente, a través del informe o dictamen, como él público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte de dicho trabajo que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe o el dictamen tienen para el propio auditor, para su cliente y para los interesados que va a descansar en él, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe o dictamen correspondiente.

Aclaración de la relación con Estados o Información Financiera y Expresión de opinión.

En todos los casos en que el nombre del Lic. En Contaduría quede asociado con estados o información financiera, deberá expresarse de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales exprese una opinión adversa o no pueda expresar su opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.

Base de opinión sobre Estados Financieros.

El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que

- a) Fueron preparados de acuerdo con Principios de Contabilidad.
- b) Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes
- c) La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto, en casos de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros

1.2.2. TECNICAS DE AUDITORIA

Se tiene en conocimiento que, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos es la única organización que se ha pronunciado en materia de técnicas de auditoría, su uso y aplicación es por completo adaptable y adecuado en el ejercicio de cualquier tipo de auditoría. La practica así lo ha demostrado.

Definición.

Técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. Las técnicas de auditoría son las siguientes:

- **Estudio General.** Es la apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor que, basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudiera requerir atención especial, esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas por lo que, generalmente, deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general debe aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

- **Análisis.** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados, y pueden ser básicamente de dos clases:

- a) **Análisis de saldos.** Existen cuentas en la que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros, se analizan aquellas partidas que finalmente quedan formando un saldo neto de la cuenta.
- b) **Análisis de Movimientos.** En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensaciones de partidas, sino por acumulación de ella, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien, que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

- **Inspección.** Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituye la materialización del dato

registrado en la contabilidad, en igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en las cuales de una manera cierta la constancia de la operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de las circunstancias que se tratan de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos.

- **Investigación.** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios, y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa.

- **Observación.** Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma en que se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza.

- **Cálculo.** Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en contabilidad que son resultados de computo realizadas sobre bases predeterminadas, el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de esas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

- **Confirmación.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ellas.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se le solicita y puede ser aplicada de diferentes formas.

- Positiva. Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza esta información preferentemente para el activo.

- Negativa. Se envían datos y se pide contestación, solo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar el activo.

- Indirecta, ciega o en blanco. No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoria. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de crédito.

- **Declaración.** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita, conviene hacer notar que, aun cuando la declaración es una técnica de auditoria es conveniente y necesaria, su validez esta limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

- **Certificación.** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general con la firma de una autoridad.

- **Compulsa.** Comparar copias de documentos con el original; Es aplicar las técnicas de confirmación, declaración y certificación por una autoridad legalmente facultada para ello.

Esta última técnica no forma parte del pronunciamiento de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es agregado del autor J.R. Santillana y constituye una técnica en extremo útil y de aplicación común en el ejercicio de la auditoría fiscal y la auditoría gubernamental.³

1.2.3. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el auditor tiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva. Derivado de lo anterior se puede deducir que, en la práctica la combinación de dos o más técnicas de auditoría da origen a los denominados procedimientos de auditoría. La conjugación en la práctica, de dos o más procedimientos de auditoría deriva en programas de auditoría, y el conjunto de programas de auditoría dan lugar al plan de auditoría

Los programas de auditoría se pueden clasificar en grandes grupos: los de aplicación general que son recomendables para cualquier tipo de auditoría y

entidad en que se practiquen; y los de aplicación específica que tendrán que ser diseñadas para cada tipo de auditoría, y a su vez adaptarlos en función a las características de la entidad sujeta a intervención.

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen. Por esta razón, el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cual técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos será aplicables en cada caso para obtener la certeza moral que fundamente una opinión objetiva y profesional.

Dado el hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales no es posible, generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global. Por esta razón cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de la muestra, una opinión general sobre el universo total de que fueron extraídas. Este procedimiento, que no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en otras muchas disciplinas, en el campo de la auditoría se le conocen con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es el que se conoce como extensión o alcance de los

³ J. R. Santillana "Manual de Auditoría", Edit. ECAFSA México 2000, p. 85

procedimientos de auditoria y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoria.

La época en que los procedimientos de auditoria se van a aplicar se le llama oportunidad.

1.3. CONCEPTO DE AUDITORIA:

Para conocer el objeto de la auditoria, y para precisar su alcance analizaremos las siguientes definiciones:

“Es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos.”⁴

“La auditoria tiene por objeto la comprobación de las transacciones registradas en los libros de contabilidad las cuales son recopiladas periódicamente por las respectivas empresas, para su propia información, en estados financieros que muestran el resultado de las operaciones que se han efectuado, y la situación del negocio”⁵

“Es el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una persona, de un fideicomisario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa. De una sucesión, de una oficina pública de una propiedad o de un negocio especial,

⁴ Montgomery, Philip L. Deffiese, "Auditoria", Edit. LIMUSA 1991, p.28

⁵ Luis Ruiz de Velasco y Alejandro Prieto, "Auditoria Practica", Edit. BYCSA México 1991, p. 3

cualquiera, llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud de las cuentas respectivas y de informar y determinar acerca de ellas: ⁶

“Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal que el balance refleje la situación del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa, y que el estado de pérdidas y ganancias expresa correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revise.” ⁷

“Es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de una empresa o de una sociedad con el propósito de determinar la exactitud de la contabilidad y certificar los estados e informes que se elaboran” ⁸

Cuándo el Lic. En Contaduría es llamado a auditar los estados financieros preparados por una empresa, el objeto final de su actuación profesional, será el de dar un dictamen en el que haga contestar que dichos estados presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa, que dichos estados están formados conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados y que dichos principios de contabilidad han sido aplicados consistentemente en relación con el ejercicio anterior.

Para estar en condiciones de dar ese dictamen de una manera objetiva y con características profesionales, el Lic. En Contaduría necesita tener una serie de conocimientos e informaciones sobre los propios estados financieros y sobre la

⁶ Fabián Martínez Villegas “El contador publico y la Auditoria Administrativa”, Edit. PACSA México 2000, p. 37

⁷ Idem p.38

⁸ Arthur W. Holmes, C.P.A. “Auditoria, Principios y procedimientos”, Edit. NORIEGA México 1993, p. 4

empresa a que se refieren, dicho dictamen no puede darse sin que el Contador Público independiente haya obtenido, con certeza razonable, la convicción de:

- 1) La autenticidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejan.
- 2) Los criterios y métodos usados para reflejar en la contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.
- 3) Que los métodos usados son conforme a los Principios de contabilidad que la profesión acepta generalmente y que estos principios han sido aplicados con un criterio consistente.

El trabajo de la auditoria tiene, por consiguiente, como finalidad inmediata el proporcionar al propio auditor los elementos de juicio y convicción necesarios para poder dar un dictamen de una manera objetiva y profesional, es, por tanto, responsabilidad personal e indeclinable del propio auditor, el determinar que clase de pruebas necesita para obtener la convicción que le permita dar su opinión profesional y el determinar hasta que grado deben realizarse estas pruebas y en que momento suministrar elementos de juicio suficientes para la propia opinión profesional”⁹

Tomando como fuente las definiciones anteriores puedo concluir que:

“Es un examen critico a un conjunto de hechos y circunstancias, basadas en técnicas de investigación, pruebas aplicables y normas específicas con la finalidad de obtener la base que fomentaran su opinión razonable”

“La auditoria es una actividad de carácter profesional en donde se realiza un examen critico y sistemático de las operaciones financieras, administrativas,

⁹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Boletín de la Comisión de Procedimientos de Auditoria”, octubre de 1956, No. 2 concepto

operacionales y legales que enmarcan la actividad de una entidad; pública o privada, que este en servicio de la comunidad o con fin lucrativo propio, realizados por especialistas ajenos a la unidad, reuniendo elementos de juicio suficientes para emitir de una manera objetiva y razonable su opinión sobre la situación de la empresa auditada, valiéndose de diversas técnicas y procedimientos para evaluar las diferentes áreas que componen la unidad"

1.4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Dentro de los registros contables existe una necesidad continua de verificación y control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcancen los resultados para los que se crearon.

Ahora bien, desde el punto de vista de los objetivos que persigue una auditoria, ésta puede ser:

- Auditoria Financiera
- Auditoria Operacional
- Auditoria Administrativa
- Auditoria por procesamiento electrónico de datos
- Auditoria del comportamiento
- Auditoria Social

AUDITORIA FINANCIERA

Este tipo de auditoria fue la primera que utilizo la administración de una empresa, para saber si sus registros, métodos o procedimientos se están llevando a cabo correctamente, nos permite evaluar la situación financiera de una empresa,

sobre la base de la razonabilidad de cada una de las cuentas que presentan los Estados Financieros y en la revisión del Control Interno.

Su objetivo es la comprobación de las transacciones registradas en los libros de contabilidad, las cuales se recopilan periódicamente por la empresa para su propia información, en Estados Financieros que muestran los resultados de las operaciones efectuadas y de la situación del negocio, esta diseñada para verificar la corrección de las declaraciones contables y que estas estén preparadas de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y concurrentemente aplicados.

De los conceptos anteriores puedo concluir:

“La auditoria financiera es un examen sistemático de libros y registros de un organismo mercantil con el fin de determinar y verificar los medios relativos a la operación financiera y sus resultados para poder informar sobre los mismos. “

Objetivo

- Determina la razonabilidad de los Estados Financieros
- Determina la situación financiera de la empresa
- Determina la productividad del negocio

Detecta:

- Contabilidad inoportuna de operaciones
- Errores contables involuntarios
- Falsedad de la contabilización
- Simulación de gastos
- Falta de aplicación de principios de contabilidad

Ventajas

- Conocimiento del valor real del negocio
- Seguridad de los resultados reflejados
- Facilidad para obtener informa

AUDITORIA OPERACIONAL

Debe considerarse como un adelanto logrado por la necesidad de emplear nuevos métodos y procedimientos en la rama contable, en nuestro país él termino de auditoria operacional, es poco usado y menos comprendido su significado, ya que no es posible su práctica sino sé esta ampliamente documentado sobre el tema, este método principalmente se basa en la habilidad y experiencia del auditor.

Surge como una evolución de la auditoria financiera, ya que en esta ultima no era suficiente el mostrar solamente los resultados contables; si no que también se necesita saber las razones de estos resultados y conocer el origen de las posibles deficiencias operacionales.

Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización para la revisión de la contabilidad, finanzas y otras operaciones, como una base de servicio a la dirección, es un control que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros controles.

En conclusión, tenemos que la auditoria 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, en término de su contribución a la eficiencia operativa o al ahorro del costo.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Tenemos como base que la auditoria administrativa fija su atención en la estructura orgánica y de la participación y utilización de todos los elementos para el logro del objetivo general, profundizamos el concepto en el siguiente capítulo.

La costumbre de evaluar las acciones del hombre es muy antigua, constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados. De igual manera en el área de los negocios nos formamos un juicio acerca de la actuación de los gerentes o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o Estado de Operaciones.

La Auditoria Administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados proporcionando los elementos necesarios para:

- Eliminar desperdicios y deficiencias
- Efectuar mejoras
- Utilizar mejor los recursos con los que cuenta una empresa

El examen de la auditoria administrativa puede ser específico para una área determinada o general.

Si es específico podrá comprender entre otras las siguientes:

- Consejo de administración
- Dirección
- Áreas como producción, finanzas, mercadotecnia, personal, etc.

Si es general abarcará:

- Estructura
- Objetivos
- Políticas
- Funciones y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa

La auditoria administrativa en su examen deberá tomar en cuenta factores externos tales como, económicos, legales, políticos y sociales y los factores internos como son, el proceso administrativo, recursos humanos, técnicos y materiales de la organización.

AUDITORIA POR PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

Es evidente que nos encontramos en una época de cambios continuos y violentos por lo que nos vemos afectados no solo en nuestra forma de vida, sino también en nuestras tradiciones, educación, medios de comunicación, sociedad, empresa, gobierno. En la actualidad los bienes de difusión son ilimitados, tanto que no somos capaces de asimilar y seleccionar toda la información que debemos captar de acuerdo con nuestros intereses, pero si podemos reaccionar ante el cambio, identificando y aislando las repercusiones que lo acompañan.

El Licenciado en Contaduría como todas las profesiones, siente los efectos de la modernidad en cualquier actividad que desempeñe en la vida de los negocios, por lo que es necesario que este profesionista deje de asimilar una actitud pasiva y aproveche todos los avances tecnológicos para tener ventajas dentro de su trabajo.

Podemos definir a este tipo de auditoria, como la verificación de los controles en tres áreas de la organización:

A) Las aplicaciones

B) El desarrollo del sistema

C) La instalación de procesamiento de información

Las aplicaciones.

Incluye todas las funciones de información del negocio, en cuyo procesamiento interviene un computador. Los sistemas de aplicación abarcan una o más departamentos dentro de la organización, así como la operación del computador y el desarrollo del sistema.

El desarrollo del sistema.

Cubre las actividades de los analistas del sistema y los programadores, quienes desarrollan o modifican los archivos de las aplicaciones, los programas del computador y otros procedimientos,

Instalaciones de proceso de información.

Abarca todas las actividades relativas al equipo de computación y los archivos de información. Esto comprende la operación del computador, el equipo de captura de datos y la distribución de la información.

AUDITORIA DEL COMPORTAMIENTO

Es la técnica que evalúa la eficiencia en rendimiento y la toma de decisiones de los directivos de la alta gerencia por medio del estudio de los resultados obtenidos.

Esta técnica evalúa estrategias y objetivos del comportamiento que la gerencia se propone alcanzar, comparándolas con resultados, estrategias y objetivos de empresas del mismo ramo a fin de determinar si son razonables o requieren de modificaciones.

AUDITORIA SOCIAL

Es la técnica que evalúa el comportamiento social de la organización, analizando precios, investigación y desarrollo, publicidad, relaciones públicas, relaciones humanas, relaciones de la organización con la comunidad, y estabilización de empleo entre otras funciones.

Este procedimiento es:

- En lista las actividades sociales
- Determina cantidades gastadas
- Se analiza si alcanza la empresa los objetivos planeados
- Se determina el valor real (beneficio costo) de los gastos

1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

En el mundo moderno de los negocios, varias partes están conectadas e interesadas en una empresa:

- Accionistas
- Directores
- Personal
- Sindicato obrero
- Banqueros
- Inversionistas
- Acreedores

Todos estos intereses convergen en una solo: conocer los resultados financieros del negocio, para así fundamentar determinados criterios o puntos de vista, según el particular interés que cada parte tiene en la empresa; el accionista

para conocer el rendimiento sobre su inversión; el banquero para conceder créditos; el personal para conocer las utilidades que justamente le corresponden, etc. Estas partes interesadas todavía tienen mayor grado de confianza cuando los estados financieros han sido dictaminados por el Lic. en Contaduría, previa auditoría financiera que ha llevado a cabo.

Las ideas modernas en materia de auditoría financiera ya no exigen un detective para descubrir fraudes o enmendar errores, sino que proporciona un dictamen que sirve como guía a las partes interesadas, mediante el análisis e interpretación de las cifras contenidas en los estados financieros que según ese dictamen, son razonablemente correctos. Claro está que para llegar a esas cifras el auditor se ve precisado a desarrollar una auditoría contable, aplicando los principios, normas y procedimientos que considera adecuados para cada caso particular. Además su informe expondrá el alcance y naturaleza de su auditoría, a fin de expresar en una actitud independiente su opinión acerca de los estados financieros examinados.

Puede afirmarse que los estados financieros dictaminados pretenden mostrar una imagen fiel de la empresa a fin de quienes lo analicen y estudien, capten aquellos hechos o situaciones más significativos acerca del negocio. Esa imagen no es definitivamente lo suficientemente nítida como para mostrar una visión integral del negocio, ya que hay mucha información importante, desde el punto de vista administrativo que no está contenida en las cifras contables.

1.6. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA CONTABLE

La auditoria contable no nos informa de las causas que motivaron la situación financiera y los resultados obtenidos según los estados financieros dictaminados, es decir, no nos da información referente ha:

- La posición que la empresa guarda en el mercado
- La forma como se han venido logrando los objetivos de la empresa.
- La política administrativa
- La admisión de los sistemas y procedimientos de operación
- Cómo se ha desarrollado los elementos humano, principalmente el directivo.
- Cómo se han utilizado los recursos con que cuenta la empresa.

Estas limitaciones en la auditoria contable ya fueron comentadas hace más de 30 años por el destacado profesor G.O. May cuando al referirse al dictamen de estados financieros señaló:

"El objeto de proporcionar información a los accionistas no es solo para cuantificar los resultados sino también para facilitar el juicio sobre la administración, y esto puede conducir a un cambio políticas o a un cambio de administradores y modificaciones en la tenencia de valores" ¹⁰

Estas palabras hicieron hincapié, desde entonces, sobre la necesidad de informar no sólo **qué** sino también **él por qué** de los resultados obtenidos para Juzgar si la administración ha actuado correctamente.

¹⁰ Idem p.42

No cabe duda que la necesidad actual de informar tanto de efectos como de causa está latente; solo así será posible emitir un juicio completo acerca de la administración integral de una empresa.

1.7. COMPARACION ENTRE AUDITORIA CONTABLE Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hay una relación natural entre la auditoria financiera y la administrativa, pero también existen diferencias muy significativas entre las auditorias administrativas y las financieras.

“ Mientras que la auditoria contable mira hacia atrás a las transacciones contables que ya se han efectuado, la auditoria administrativa mira hacia delante. A esta le interesan las formas y los medios de mejorar las operaciones comerciales futuras. No le interesa los desaguisados o los fraudes pasados. Es claramente constructiva en su concepto. Su objetivo es asegurar mejores resultados: ayudar a la gerencia a mejorar la posición de la empresa.”¹¹

La auditoria financiera convencional se interesa primordialmente por la situación financiera. Sus objetivos son confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero. La auditoria financiera tiene muchas desventajas desde un punto de vista administrativo. No mide el progreso afectado hacia los objetivos de la empresa, no controla los elementos esenciales de la administración de empresas, fuera de los fiscales, se orienta hacia el pasado mas que hacia el futuro, no lleva a

¹¹ Idem p. 63

cabo un análisis comparativo (valorando la eficacia de los planes, procedimientos y operaciones de la entidad en comparación con la de los competidores), carece de análisis de integración (evaluado la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa), y le falta el análisis interpretativo (relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes).

En pocas palabras, las diferencias entre estos dos sistemas de auditoría son más numerosas y significativas que sus semejanzas.

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. PROPÓSITO	Expresa una opinión sobre los estados financieros y determina el manejo financiero	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional
2. ALCANCE	La situación financiera	Una operación o función
3. ORIENTACIÓN	Hacia el estado financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo	Hacia el estado operativo de los negocios, pasado, presente y futuro
4. MEDICION	Los principios de contabilidad generalmente aceptados	Los principios de administración de las operaciones
5. METODO	Las normas de auditoría generalmente aceptadas	Las normas de auditoría y las técnicas de administración de las operaciones
6. PRECISION	Ostensiblemente absoluta	Relativa
7. INTERESADOS	Principalmente externos: accionistas, el gobierno, público.	Internos: la gerencia
8. REALIZACIÓN	Real	Potencial

9. NECESIDAD	Requerida legalmente	Opcional: prerrogativa de la gerencia
10. HISTORIA	Larga existencia	Recientemente relacionado con el enfoque de los sistemas
11. CATALIZADOR	La tradición	La petición del ejecutivo
12. FRECUENCIA	Regular, cuando menos anualmente	Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos

1.8. NECESIDAD DE LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los directivos en las empresas han visto la necesidad de que sus negocios sean más eficientes, y sus técnicas más perfeccionadas para poder competir en el mercado; buscar toda clase de ideas y herramientas nuevas con lo cual aparecen consejeros, asesores, ejecutivos, etc., que ayudaran al logro de los objetivos señalados. Estos empresarios han pensado que para llevar a cabo ese control de la administración, es indispensable la delegación de autoridad a un máximo de amplitud y diversificación. Esto trae como consecuencia una variedad de división de responsabilidad y funciones como son:

A. Extensos y amplios sistemas de trabajo.

B. La división de la empresa en centros o áreas de operación o responsabilidad, según sean las características y magnitud de la misma.

Por completa que puede ser la auditoria de los estados financieros, en la mayoría de los trabajos debe basarse en la confiabilidad del sistema completa; además, las conclusiones alcanzadas por la Auditoria Administrativa, afectan el

programa que se habrá de seleccionar para la auditoria de los estados financieros. Si se encuentra que la confiabilidad es alta, los pasos mínimos de la auditoria de estados financieros serán suficientes para respaldar la opinión y pueden ser programados para fechas convenientes en el curso del año. Si por el contrario, la confiabilidad es menos satisfactoria o carece de una completa inconfiabilidad, entonces quizá sea necesario recurrir a procedimientos más extensos de auditoria para apoyar su opinión, y puede ser necesario también realizar muchos de ellos al cierre del ejercicio, mas bien que en otras fechas. Si sucediera que los procedimientos utilizados no pudieran compasar adecuadamente las deficiencias en el control, el auditor tendría que abstentarse de dar su opinión sobre los estados financieros.

La necesidad de la auditoria administrativa se presenta en la urgencia que tenga la administración de personas que sean capaces de análisis independientes, que comprendan y contribuyan a la realización de la totalidad de los planes y de las operaciones con los cuales tenga relación dicha administración. Puesto que se la ha reconocido al auditor externo como experto en control, este ha reclamado un lugar con carácter de consejero de la administración. Esta aptitud es considerada por el auditor como ayuda significativa para la administración en la identificación de las áreas de control que requieran atención y el establecimiento de una mejor obtención de información entre los centros de responsabilidad.

La información que proporciona la auditoria de los estados financieros es incompleta desde el punto de vista que no informa integralmente sobre la operación y funcionamiento de la empresa. Así pues, no obtenemos información sobre:

- La posición que guarda la empresa en el mercado.
- La forma como se han logrado sus objetivos
- Si las políticas son adecuadas
- Si los sistemas y procedimientos de operación son eficientes.
- Las relaciones del elemento humano, principalmente del cuerpo directivo.
- La utilización de los recursos de que disponen la empresa.

Ante esas limitaciones de la auditoria financiera, que actúa sobre los efectos de las decisiones administrativas y no sobre las causas, se ocasiona la necesidad de contar con algún otro medio que si proporcione la información sobre las causas que generan los resultados de la empresa. . la utilidad de la auditoria administrativa estriba en la identificación de causas negativas a la eficiencia con que la empresa debe operar, de manera que se logren reducir los costos y se pueda obtener mayor utilidades, ya que estas son el resultado final de una serie de actividades y sucesos relacionados entre si en un periodo determinado. La auditoria administrativa constituye una oportunidad para mostrar, que es lo que un negocio esta logrando.

La oportunidad en la aplicación de la auditoria administrativa podrá ser permanente, periódica, especial, interno o externa de acuerdo a las necesidades que tenga en el momento la empresa. Lo deseable para tener un servicio permanente será integrándola al área de auditoria interna para que en esa forma el nivel directivo este continuamente informado sobre los logros de la empresa y pueda tomar decisiones en el momento preciso, previniendo y planeando adecuadamente a la administración.

CAPITULO 2

BASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y PERFIL DEL AUDITOR

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los tiempos cambian y en la industria, banca, bolsa, servicios públicos, transporte, comercio, seguros, ejercito, gobierno, institutos de enseñanza, etc., los métodos y rutinas anticuadas, están en vías de desaparición. Sistemas y usos anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad.

El alcance de la auditoria en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil. Durante mucho tiempo la auditoria estuvo asociada con la contabilidad, de la cual se llego a creer que formaba parte. La finalidad de dicha función era, en términos generales, una revisión, para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores.

Al crecer las empresas, la administración se hizo mas complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios.

Desde el punto de vista de los auditores independientes, la revisión y evaluación del sistema informativo contable financiero de un cliente, influye en el tiempo en que se aplican determinados procedimientos de auditoria, constituyen la base de la opinión del auditor sobre la racionalidad de los Estados Financieros.

En 1956 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. a través de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria emite su primer boletín.

El 30 de abril de 1959 el Diario Oficial publica el decreto para la creación de la Auditoría Fiscal Federal.

Durante el decenio 1960-1970, se fortalece en México la Auditoría de Estados Financieros.

En 1972 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, emite los primeros boletines sobre Auditoría Operacional, esta Auditoría también se conoce con el nombre de Auditoría de Operaciones, evoluciono a partir de la financiera. Va mas 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 de operaciones es revisar y apreciar operaciones y procedimientos. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para mayor eficiencia y economía de las operaciones.

De esta manera, una auditoría operacional, esta orientada hacia la eficiencia de las actividades operacionales, no a las actividades estrictamente gerenciales.

A medida que la actividad empresarial crece y se vuelve compleja se requiere de mejores sistemas de control, que proporcionen información respecto a las gestiones de los administrativos a fin de determinar deficiencias en función a lo planeado. En tal virtud los procedimientos y funciones deberán someterse a una continua revisión, porque los errores no localizados mediante el proceso de control pueden dar como resultado fuertes pérdidas.

En la actualidad las empresas requieren un control administrativo y no solo contable por lo que recurren a otro tipo de auditorías que abarquen los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir una auditoría más amplia que de Estados Financieros.

Esta revisión continua de toda la actividad de la administración, se ha dado en llamar "Auditoria Administrativa".

En realidad la Auditoria Administrativa empieza a tener su aplicación practica y consenso público alrededor de la década de los cincuenta, donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres, profundiza en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

Anteriormente, el primero que hablo sobre la Auditoria Administrativa fue el creador de la administración el Ing. Henry Fayol en una entrevista que se le hizo titulada "Cronique Social de France" en el año de 1925, en el cual mencionaba "Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control esta adecuadamente atendidas, esto es, si la empresa esta bien administrada".

Por los años de 1935 a 1940, el Dr. Jammes Mc. Kinsey concluyo en base a sus experiencias y estudios, que en toda empresa se debería efectuar periódicamente una "Autoauditoria" o sea revisar y evaluar todos los métodos de la empresa desde el punto de vista del ambiente empresarial.

En el año de 1953 se celebraron conferencias y seminarios en gran número de asociaciones, para formular y discutir sobre los principios y procedimientos a emplear en la auditoria administrativa.

En 1959, el Ing. Víctor Lazzaro en el libro titulado "Sistemas y Procedimientos" el cual es una recopilación de diversos autores, donde habla de las técnicas para el perfeccionamiento de los controles en las empresas y disminución en costos, en el capítulo quinto escribe William P. Leonard el tema de la Auditoría de la Administración, donde dice que el principal objetivo de esta es "El sacar a la luz los defectos o irregularidades, si las hay, de los elementos que examina en aquella parte de la organización que está bajo estudio e indicar los mejoramientos posibles. Una Auditoría de Administración puede abarcar totalmente a una compañía o a uno de los componentes de su organismo, hasta el más bajo nivel de supervisión. Por lo general, la auditoría se hace a la medida adecuada al área que se estudia".

En el año de 1962, ya Leonard escribió el primer libro que habla solamente de la "Auditoría Administrativa", en el cual dentro del prólogo menciona que el objetivo del libro es "mostrar como se emplea la auditoría administrativa como un instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.

Uno de los programas de auditoría administrativa fue desarrollado por la American Institute of Management, fundado y operado por Jackson Martindell.

En México el primer antecedente escrito sobre Auditoría Administrativa, la tenemos en el año de 1959 a través del libro "El Análisis Factorial", que para estudios de economía industrial de Nathan Grabinsky y Alfredo W. Klein, el cual fue publicado por el Departamento Industrial del Banco de México, S. A.

En 1969 el C.P. y Dr. En Ciencias Administrativas Fabián Martínez Villegas escribió el libro titulado "El Contador Público y la Auditoría Administrativa" y en su

página un "comentario del autor" dice lo siguiente "Por alcance de la Auditoria Administrativa me refiero a que su aplicación ya no debe de limitarse a la operación de una organización sino que es fundamental, considerar que una empresa es una unidad económica y social operando dentro de un macrosistema compuesto por todas las empresas, instituciones y público en general. O sea, toda organización esta dependiendo de su medio ambiente y con el cual mantiene una serie de interrelaciones fundamentales con comunicaciones simplificadas como intercambio de significados; sin ella nada es, con ellas todo puede ser", como vemos nos explica la importancia de la Auditoria Administrativa con todo lo que rodea a la empresa.

En 1972 surge el libro de "Auditoria Administrativa" escrito por el C.P. y Dr. En Ciencias administrativas Carlos Enrique Anaya Sánchez, en la introducción habla de que "La técnica que se encarga de revisar las actividades de las empresas es la Auditoria Administrativa".

En 1973 el C.P. y Licenciado en Administración de Empresas José Antonio Fernández Arena dio a conocer su libro de la "Auditoria Administrativa", en el cual hace recopilación de diversos autores sobre la misma, en su prólogo nos dice "los criterios para el tratamiento de las Auditoria Administrativas son variados, por lo que el libro permitirá un análisis de los trabajos más representativos".¹

Los objetivos de la Auditoria Administrativa, pueden ser tantas y tan variados como el propio auditor lo determine, dependiendo de la empresa o ente económico en que se realce su examen.

2.2. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Ha sido tradicional que al hablar de auditoria en términos generales, casi siempre esta implícita la idea de Auditoria Contable, sin embargo bajo los modernos conceptos de este termino, ya es básico precisar el campo a lo que se refiere la auditoria, esto mismo nos lleva tratar de dar una definición sobre la problemática a estudiar para tener una idea preliminar de lo que debemos entender por auditoria administrativa y así facilitarnos el camino hacia su estudio.

Enuncio algunas definiciones:

"La auditoria administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, con una división o departamento, respecto a sus planes u objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos humanos."²

WILLIAM P- LEONARD

"La auditoria administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que se hace la auditoria. La auditoria administrativa suministra una oportunidad especifica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio"³

ROBERTO MACIAS PINEDA

¹ José Antonio Fernández Arena, "Auditoria administrativa" Edit. Diana México 2000 p.3

² Leonard William P. "Auditoria Administrativa" Edit. Diana México 1985 Pág. 45

“La medición de la actuación de la gerencia esta 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 solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados en 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 auditoria de las funciones de la gerencia.”⁴

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

2.2.1. DEFINICION POR TERMINOS

De acuerdo al análisis que se realizo sobre el término de auditoria señalo las características particulares:

- 1. -Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad
- 2. -Tiene lugar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando esta lleve libros y registros contables.
- 3. -Proporciona información sobre los resultados obtenidos producto de un examen

³ idem p. 15

⁴ idem p. 19

4. -Auditar es llevar a cabo un examen
5. -El examen debe ser metódico y ordenado
6. -Implica la necesidad de investigar causa y efecto.

Ahora, por administración se entiende:

Administración es el hecho de lograr determinados objetivos, por medio del esfuerzo humano, y en forma eficiente.

1. -Puesto que toda acción esta encaminada a un fin, y no se concibe un fin sin la realización de una acción, para que la administración se realice es fundamental el establecimiento de metas u objetivos hacia los cuales se encaucen los esfuerzos del grupo.
2. -La administración tiene lugar en un grupo humano cuando dos o más personas se reúnen para alcanzar objetivos que les son comunes.
3. -El logro de esos objetivos debe hacerse eficientemente. Es decir, obtener el mayor beneficio con el mínimo de esfuerzos. Este cometido requiere una adecuada organización que utilice equilibradamente los recursos materiales, humanos y técnicos de que disponga el organismo social.

Con las definiciones anteriores puedo dar el siguiente concepto:

"La auditoria Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen"

-Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:

- a) Debe basarse en la aplicación del método científico a fin de establecer las relaciones de causa y efecto.

b) Debe llevarse a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de juicio.

C) Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa.

- Cómo los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y será sujetos de una completa revisión.
- La estructura de organización que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos también tiene que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que se conjugan: materiales, humanos y técnicos.
- Como el elemento humano, principalmente el administrativo, es él más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, puesto que de ahí depende el éxito y fracaso de un negocio.

"La auditoria 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"

Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretender evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

La administración abarca a toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, ya sea fabricación, compraventa u ofrecimiento de servicios.

Necesita una revisión basada en el método científico.

1. De carácter objetivo, ausente de impresionismo personales que contengan desviaciones de apreciación 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 mas apropiados, hará 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 dificultara el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

2.3. OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El propósito de la auditoria administrativa, como se puede notar, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualesquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la auditoria administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

1. -Eliminar perdidas y deficiencias
2. -Mejorar los sistemas y procedimientos de operación

3. -Mejorar los medios de control
4. -Desarrollar mejor al personal
5. -Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto humanos como físicos

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surgen de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo de la auditoría administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos (del organismo social), para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La auditoría administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obteniendo ésta, como resultados de estudios e investigaciones una evaluación de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen, entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección. Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeños de 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 del personal y equipo y los sistemas de funcionamientos satisfactorios.

En 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 desde 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 debido a falta de vigilancia.

2.3.1. OBJETIVO DE SERVICIO.

- Consumidores o usuarios; buenas ofertas a las que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2.3.2. 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.
- Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad

2.3.3. OBJETIVO ECONOMICO

- Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
- Acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

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 objeto, 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.

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 instalación e incluso los sistemas que se resolverán en forma más ventajosa él cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozo la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizaran un trabajo armónico y los resultados satisfactorios.

No basta analizar la estructura. Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- Planear
- Implementar
- Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Cada departamento esta compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Realizar una encuesta personal resultaría difícil en

muchas instituciones. En cambio, es factible promediar la intensidad de la participación, sobre todo en casos en que la estructura de la empresa ayude a reprimir la participación.

2.4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa puede emplearse como una extensión de la auditoria interna, o puede efectuarse por analistas independientes; en cualquier caso los principios básicos son consistentes. La auditoria administrativa interna se usa cuando la gerencia tiene recursos insuficientes para sostener un programa interno, cuando se prefiere una apreciación independiente en lugar de la auditoria interna o cuando la opinión externa es suplementaria a la auditoria interna.

2.4.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.

La auditoria administrativa interna y externa, tienen el mismo interés fundamental, el cual se deriva de las siguientes premisas:

1. Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa. Aunque se necesita el especialista que examine un problema en particular, hay una necesidad igual de analistas que pueden revisar toda la empresa en forma sistemática y examinar la eficiencia de la interacción funcional.
2. En términos de reducir costos y aumentar la eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción terapéutica. Los problemas agudos pueden hacerse mínimos por medio de una revisión y una apreciación sistemática de las operaciones en conjunto.
3. Probablemente es más efectivo hacer que un grupo de analistas efectúe la revisión y evaluación de toda la empresa que hacer que varios especialistas

independientes intenten aislar y examinar separadamente los problemas que están inexplicablemente conectados.

4. La administración de empresas no puede separarse de los hombres de la empresa; es decir, de la gente que maneja las empresas. Cualquier programa de auditoría que deja de reconocer la naturaleza de una operación comercial en cuanto a que este interesada en las personas y dirigidas por personas no lograra captar la realidad completa de la situación, un programa interesado en las personas, su interés principal esta en él "quién" de la administración.

La auditoría administrativa como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización ya sea como:

- 1) Una extensión de la auditoría interna financiera, o
- 2) Una función independiente de la administración financiera, en este caso, la función de auditoría interna es, en si misma, objeto de auditoría por parte del grupo operacional.

En algunas organizaciones la auditoría administrativa se integra en forma departamental con la auditoría interna. Esta forma de organización enfatiza la unidad de la función global y la estrecha relación entre estas dos formas de auditoría. En este caso se enfatiza el concepto de la auditoría administrativa como una herramienta de análisis tanto financiera como no financiera, así como se enfatiza también la necesidad de una auditoría administrativa de la fusión financiera de la empresa junto con las otras funciones.

De manera similar, la auditoría administrativa como una función externa puede considerarse ya sea como:

- Una extensión de la auditoria financiera externa.
- Una función independiente de la auditoria financiera

Existen pros y contras en cualquiera de los dos enfoques. Por ejemplo, el primer conduce a una periodicidad en la auditoria administrativa, lo cual puede no coincidir con la necesidad inmediata, pero puede llevar a una revisión operacional sistemática y regular. El ultimo punto de vista tiende a aislar el problema de su perspectiva financiera, cosa que puede ser recomendable en el sentido que enfoque la atención sobre un problema específico, pero puede tender a disminuir la importancia de las relaciones interfuncionales dentro de las organizaciones.

2.5. CONCEPCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El formato básico de la auditoria administrativa incluye los siguientes pasos:

1. Identificar el criterio de la gerencia (planes y objetivos)
2. Prepararse para la auditoria administrativa.
 - a) Introducción al medio ambiente
 - b) Relacionar los criterios establecidos para la auditoria administrativa con la situación particular de que se trate
 - c) Confirmar el alcance del compromiso.
3. Efectuar el estudio operacional
 - a) Seleccionar la técnica para el estudio
 - b) Evaluar el estudio administrativo
4. Efectuar la auditoria administrativa
5. Informar acerca de la auditoria administrativa
 - a) Informar de los resultados del estudio administrativo

- b) Informar de los resultado de la auditoria administrativa profunda.
6. Hacer una revisión posterior

- a) En periodos subsiguientes
- b) En áreas especificas en las que hay problemas

Una premisa básica en la concepción de la auditoria administrativa es que existen denominadores identificables de la buena administración presente en todos los tipos y tamaños de organizaciones de negocios (Los principios de organización sobre la teoría de la administración) el programa de auditoria se deriva de estos elementos claves de la administración. Al hacerlo así, algunos auditores administrativos emplean un sistema horizontal (interfuncional) mientras otros utilizan un sistema vertical (funcional).

Un sistema horizontal típico reconocería los elementos claves en su relación con los objetivos de la gerencia; por ejemplo, la calidad de la administración, la calidad de los empleados y los planes, políticas y procedimientos sensatos un sistema vertical típico se relacionaría con funciones administrativas tales como distribución, compras, relaciones industriales, distribución e ingeniería.

El propósito de identificar el criterio de la gerencia es concentrarse en los objetivos de la gerencia y mejorar la comparación entre entidades (empresas o subdivisiones). Para defender esta idea puede utilizar argumentos que favorezcan los estados financieros comparativos entre organizaciones

El primer paso necesario para prepararse para esa asignación consiste en una introducción al medio ambiente, en el que el auditor estudia físicamente la situación y conoce al personal que se relaciona con ella. Esta fase es importante porque da al auditor la oportunidad de calibrar el interés que pone al personal

operativo en el programa, y de formarse una idea del grado en que dicho personal pueda, o quiera cooperar con la auditoria.

Mucho del valor del programa se pierde si no se tiene interés directo y la cooperación del personal clave del área de que se trate. Debido a los fines dudosos para los que se han utilizado algunas auditorias administrativas (tales como formar una base para contratar, dar de baja, promover o transferir personal), puede utilizarse esta introducción ambiental para reiterar la naturaleza constructiva del programa, con el fin de disminuir la amenaza a la seguridad individual.

La resistencia que oponen algunos empleados hacia el reconocimiento de la necesidad de adaptación de la organización puede ser vencida por una afirmación franca de que el propósito primordial de la auditoria es la corrección de las deficiencias de los empleados con la idea de que tengan un empleo continuo dentro de una organización, que se volverá más capaz de subsistir económica.

El siguiente paso preparatorio consiste en determinar si los criterios de la administración estandarizada y de la auditoria administrativa son validos dentro de las circunstancias particulares de que se trate. Por ejemplo los criterios utilizados en la auditoria de una empresa grande pueden ser inadecuados al aplicarse en un negocio pequeño; los criterios desarrollados para los departamentos productivos pueden no ser pertinentes para los departamentos de servicio. Para reducir al minimo los ajustes en el lugar de la auditoria, pueden idearse varios programas sobre la base de los elementos variables, como el tamaño de la compañía el tipo de esta, así como la estructura departamental.

Después, sigue confirmar el compromiso. La auditoria administrativa es un acto de cooperación, de manera que el papel de cada una de las partes debe señalarse

con claridad, es necesario que el auditor externo defina la naturaleza y el alcance de la auditoria en los documentos contractuales, debido a que, con frecuencia, la gerencia espera de la auditoria mas de lo que esta pueda proporcionar.

Al realizar el estudio administrativo este debe de ser amplio con respecto a todos los aspectos importantes de la unidad de que se trate. Hay dos técnicas básicas para el estudio: 1) la técnica del cuestionario y 2) la técnica del memorandum o un método combinado de estas dos técnicas.

El propósito del estudio administrativo es doble:

- Medir la efectividad general de la unidad de que se trate y
- Descubrir áreas específicas en las que existan problemas operativos.

Las técnicas que acabo de describir son los medios mecánicos por los que se obtiene la información para el estudio, el cuestionario y el memorandum del estudio se complementan con la observación física, con entrevistas programadas, con recorridos de la fabrica, con informes y estados financieros, y otros medios necesarios para obtener información esencial suficiente.

La auditoria administrativa a fondo es la fase del programa en la que se analizan y se resuelven los problemas. Los problemas importantes que se observan en el estudio administrativo se investigan en detalle. Si la solución del problema queda dentro de la competencia técnica del personal operativo, no se realiza ningún esfuerzo para referir la asignación a otros. En cambio cuando se reúnen habilidades especiales, la asignación se puede encomendar a especialistas en la materia; analistas de sistemas, investigadores de operaciones, especialistas en ciencias del comportamiento, gerentes en producción, especialistas en mercadotecnia etc. Generalmente se necesita un trabajo en

equipo en esta fase del programa debido a las numerosas especialidades que pueden requerir al analizar un sistema operativo complejo.

Los resultados del estudio administrativo pueden reportarse de diversas maneras, incluso usando categorías específicas de informes.

2.6. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

Algunas auditorias abarcan una combinación de dos a más de dichas áreas.

Por ejemplo, en el estudio de una rutina de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente. Otro ejemplo es la valoración de los métodos de distribución para la mercancía terminada y enviada de la fábrica al almacén y de esta a las distintas sucursales o distribuidores, junto con una investigación del estado de las existencias en los puntos indicados.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración. También podría incluir los factores de la producción, a saber: materias primas, procuración de partes de repuesto, disponibilidad de mano de obra, disposición de las instalaciones, normas de trabajo, etc.

Por otra parte, las áreas de examen, entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos del proyecto de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipo y aplicaciones del procesamiento de datos, canales de distribución de las mercancías, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.

2.6.1. CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se circunscribe a la universalidad de la administración, esto obedece a que los principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros,

y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados

LA AUDITORIA COMO SERVICIO ESPECIALIZADO PARA LA ADMINISTRACION

Las auditorias sirven de comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles.

Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficiencia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos, determinar si la empresa esta operando con las utilidades que debería.

La naturaleza de esta labor es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual le hace ser distinto a cualquier otro tipo de servicio. En su conocimiento detallado de la empresa a través de las funciones exploradas, el auditor se convierte en una de esos escasos individuos en las negociaciones, que saben, desde un punto de vista imparcial e independiente, las necesidades intimas, capacidad y métodos de una variedad de departamentos.

En ese carácter, se convierte en una importante fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planear o cambiar los programas administrativos de las áreas que él conoce bien. Esta apreciación en el transcurso

del tiempo, llega a ser de gran importancia y beneficio para la empresa, ya que el auditor podrá realizar sus exámenes de la administración con mayor eficacia, en razón de su mayor experiencia.

De particular utilidad a la dirección es el hecho de que la revisión y evaluación (por individuos bien capacitados para realizar el trabajo) permite a los ejecutivos a concentrar su atención en otros aspectos del negocio. Al mismo tiempo mejoran en su actuación los jefes de departamento y supervisores, mostrándose dispuestos a perfeccionar los sistemas y desempeños.

Hay organizaciones que han implantado la función de auditoría de la administración a nivel departamental, como control clave y dispositivo de evaluación. Otras han asignado a personal superior las diversas especialidades, entre las que se cuentan: evaluación de la estructura organizativa, políticas administrativas, sistemas y procedimientos, planeación, análisis de las operaciones, medición del trabajo, etc. A cada individuo se le adiestra para que este versado a fondo en los aspectos de su especialidad.

2.6.2. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa presenta entre otras las siguientes ventajas:

- 1 -Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
2. -Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor esta obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

3. -Tensión específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
4. -Imparcialidad, el auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
5. -Economía en el costo, el auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que generalmente, se contrata para un trabajo específico

2.7. CONDUCTA Y ETICA DEL PERSONAL QUE REALIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El auditor debe reflexionarse, y tener presente, que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de la auditoria, no solo le prestigie, sino que este prestigio se extienda hacia la universidad que lo forjó y a sus colegas.

2.7.1. NORMAS DE ETICA PROFESIONAL QUE DEBEN DE TENERSE PRESENTES EN TRABAJOS DE AUDITORIA.

A continuación se citan algunas normas de Ética profesional que debe ser consideradas.

- Capacidad
- Independencia
- Equidad
- Selección de clientes

- Secreto profesional
- Honorarios
- Difusión de servicios

CAPACIDAD

El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar consiente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo, cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, se cerciorara de su capacidad para ejecutarlas.

INDEPENDENCIA

El auditor, durante el desahogo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa en entera libertad, sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa.

Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser resultados de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

EQUIDAD

El auditor debe tener presente que sus consejos, al ponerse en practica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurara que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

SELECCIÓN DE CLIENTES

El auditor rechazara aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación

profesional asimismo rechazara aquellos trabajos en que considere no ser de utilidad para su cliente.

SECRETO PROFESIONAL.

El auditor esta obligado a no divulgar, por ningún motivo hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

HONORARIOS

Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

DIFUSION DE SERVICIO

El licenciado en contaduría pública, como cualquier otro profesional recién egresado, confrontan situaciones que necesariamente le obligan a elegir un determinado campo de acción, en este caso, al encauzar sus actividades a la auditoria administrativa, tiene que adquirir en el terreno de la práctica, la experiencia necesaria que le dé la madurez, juicio y capacidad indispensable para actuar eficientemente como auditor.

2.7.2. CUALIDADES PERSONALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO

Algunas características del auditor administrativo pueden ser:

Curiosidad.

Debe tener curiosidad e interés por todas las operaciones de la empresa, por lo que siempre estará preguntando ¿cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué? De las cosas.

Debe estar verdaderamente interesado en los problemas y en los resultados obtenidos por el personal administrativo, tanto de subordinados como de

directivos. Debe animar al personal hablar libremente de su trabajo, con el objeto de derivar crítica constructivas y nuevas ideas-

Persistencia.

Debe insistir hasta que este satisfecho del conocimiento de una situación; debe aprobar y verificar que las cosas se estén haciendo de la manera como se las describieron.

Enfoque constructivo.

Debe interesarse en la forma de evitar la repetición de errores y no e recriminar al responsable, un error puede ser un punto adecuado para establecer procedimientos futuros mejores.

Sentido de los Negocios.

Debe ver todo desde un punto de vista amplio que le permita proyectar hacia una operación global, productiva y eficiente, cada situación debe ser observada separadamente, pero teniendo en mente la relación que esta guarda con horas, y a su vez con la empresa como a un todo.

Cooperación.

Debe actuar como socio no como rival de aquellos a quiénes esta estudiando.

Su fin es ayudarlo no censurarlos. Trabajara con ellos y revisará sus recomendaciones, también con ellos. Su función principal será la de mejorar la función administrativa y su interés estribara mas en lograr esto, que en recibir el crédito

Para una resolución rápida y efectiva de los problemas existentes, el departamento de Auditoria Administrativa, deberá ser sólidamente apoyado por su superior, por lo que será recomendable que dependa de un ejecutivo con

suficiente autoridad para poder tener injerencia en toda la empresa y lograr los objetivos buscados.

2.7.3 CONTRATACION DEL SERVICIO

Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, es necesario que este precise las causas que motivan su requerimiento del servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las primeras entrevistas, el auditor conocerá él o los problemas de que se trata y quedara en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

- El cliente conoce o cree conocer el problema
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo

En ambos casos, el auditor deberá practicar una investigación previa, por medio de la cual podrá confirmar lo expuesto por el cliente o percatarse de la magnitud del problema o situación objeto de la consulta.

Esta fase inicial de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella, precisara las características y alcance del problema, permitiéndole estimar el tiempo probable para la realización de los trabajos, los elementos tanto materiales como humanos que necesitara y su costo.

Queda a juicio del auditor, según el tiempo empleado. La magnitud de los trabajos previos, de cobrar o no honorarios por estos pasos preliminares y, en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente.

Posteriormente al auditor hará una carta por medio de la cual confirma los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas.

Contratación

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta en la que especificara detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

En la carta de referencia deberán quedar asentadas las condiciones específicas en las que se ajustara el trabajo, que en términos generales serán las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación del servicio.
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención de la categoría y personal que utilizara.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Honorarios por devengar y forma de pago
- Forma como el cliente cubrirá gastos específicos que el auditor en el desempeño de su encargo, se vea precisado a erogar y que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios
- Fecha de iniciación de los trabajos
- Periodicidad y tipo de información que deba formularse, con relación al avance de los trabajos que se efectúen.

Estipulación de honorarios

La fuente de ingresos para el sostenimiento de un despacho, proviene de los honorarios del auditor, la forma de calcular los honorarios es importantísimo, sobre el

cual el auditor deberá meditar y reflexionar hasta lograr su justa estimación, pues una falla, por pequeña que sea, redundara en perjuicio grave de sus intereses.

Por otro lado, es importante que establezca la forma o tipo de cobrar sus honorarios, porque de no hacerlo incurrirá en errores y deficiencias que lesionaran su economía.

Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas:

- Honorarios Fijos
- Honorarios Variables
- Honorarios con base en iguala.

Honorarios Fijos

El auditor acepta, a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente.

Honorarios Variables

El auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación del tiempo trabajado, y en numero y categorías del personal empleado.

Honorarios con base en iguala

Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepte el pago de sus honorarios por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución del trabajo.

CAPITULO 3

ELEMENTOS DE ESTUDIO EN LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. LA EMPRESA

La empresa nació para entender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formadas por hombres, las empresas alcanzan la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorece el progreso humano –como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo.

3.1.1. CONCEPTO

Empresa, es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque económico-administrativo.

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos." José Antonio Fernández Arena¹

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa" Isaac Guzmán Valdivia²

Tenemos entonces que es una unidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos, y técnicos que mediante una administración acertada se canaliza hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada

Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa: Inversionistas, Personal de la empresa, Público y Estado.

En el sistema económico en que vivimos, la empresa es la célula básica de un sistema en virtud de que toda actividad económica esta canalizada por medio de ese organismo que nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen.

Administrar una empresa ya resulta complejo, es crear un ente para cubrir una necesidad existente, es poner en juego un mecanismo que desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de las utilidades. Esto implica la producción de una o varios bienes o servicios; de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones; de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande; de llevar

¹ Fernández Arena José A. "Auditoría Administrativa" Edit. DIANA México 1993 pp.32

² Münch Galindo y García Martínez. "Fundamentos Administración" Edit. Trillas México 1993 pp 42

registro de todo cuanto sucede en la empresa y de proporcionar la información de esos acontecimientos.

Debido precisamente a esa complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico, administrativo, etc. de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con el propósito elegido. El carácter cohesivo que tiene la empresa entre los diversos componentes que obran dentro de ella es lo que justifica el tratamiento de esos diferentes puntos de vista. Por lo que se refiere al nuestro, los elementos que tenemos que tomar en cuenta para su análisis son los derivados de los conceptos vertidos anteriormente relacionados con el propósito de la auditoría administrativa, y que podemos determinar como sigue:

1. -La empresa conjuga recursos materiales y humanos.
2. -La empresa realiza funciones con fisonomía propia.
3. -La capacidad de quienes administran es especial. Así como los niveles jerárquicos
4. -La auditoría administrativa debe descansar en los principios de la administración y en este caso al ser realizada por el licenciado en Contaduría, También tendrá que descansar en los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

3.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades en el medio que actúa.

Los objetivos institucionales en una empresa son:

Económicos.

Tendientes a lograr beneficios monetarios.

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre prestamos concedidos.

Sociales.

Aquellos que contribuyen el bienestar de la comunidad

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos.

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- a) Utilizar los conocimientos mas recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

- b) Proporcionar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Analizando otros puntos de vista, la empresa objetivamente se tiene:

- a) Objetivo inmediato. Es" la producción de bienes y servicios para un mercado"

La empresa privada:

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad en orden general o social.

La empresa publica:

Satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios.

El Empresario:

La obtención de utilidades justas y adecuadas.

La obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes.

Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suele buscar el mejoramiento de la posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El Obrero:

Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

El Capitalista:

Suele tratar de conseguir créditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión etc.

3.1.3. RECURSOS DE LA EMPRESA

Debemos de considerar una empresa como algo mas que una unidad administrativa, es decir, también como un conjunto de recursos que podemos clasificar como recursos materiales, humanos y técnicos.

RECURSOS MATERIALES.

Consiste en cosas tangibles; maquinaria, equipo, terreno, edificio, instalaciones, materia prima, productos y, por supuesto, el dinero. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción, otros son de uso duradero durante un periodo considerable en el cual prestan servicio.

La empresa compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos; son una proporción que así siempre está implícita en toda decisión administrativa

RECURSOS HUMANOS

El elemento humano, considerado como el más importante en una empresa, comprende a todo el personal: directivos, empleados y obreros. Este recurso al igual que en el anterior, casi siempre está presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

RECURSOS TECNICOS

Una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una empresa sería la de señalar solo recursos humanos y materiales. Sin embargo, los resultados que rinden estos dos recursos son una función del modo como se

utilizan: recursos similares, usados para fines también similares, pueden rendir resultados diferentes.

La diferencia básica reside mas bien en el modo de hacer y utilizar mejor los recursos materiales y humanos. Ese modo nos lo señala la técnica, por lo que en esta era de grandes avances tecnológicos, si podemos considerar como un recurso mas, porque de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empresa.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la empresa dispone siempre de los recursos que hemos mencionado y que aun con ciertas limitaciones, exige el mejor aprovechamiento, evitando desperdicios y deficiencias para poder hacer una realidad constante los principios de una sana productividad.

3.2. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

En toda empresa se llevan a cabo determinadas funciones; ventas, producción, finanzas, personal, etc., para él cumplimiento de sus objetivos. Cada una tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue, y que es el resultado inmediato de la división del trabajo llevada a nivel de empresa. Esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por unas cuantas personas, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función va adquiriendo mayor complejidad, hasta requerir grupos de verdaderos especialistas para integrar cada área funcional. Cuando esto sucede, las funciones llegan a subdividirse en subfunciones, estas en actividades, y así hasta llegar al puesto considerado como la unidad especifica menor que representa el orden mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

La Auditoria Administrativa para fines de su estudio, necesita hacer esas clasificaciones de funciones, subfunciones, actividades y puestos, ya que al separar las partes de su todo, facilitara su estudio de acuerdo a los objetivos de cada unidad orgánica persiga, los cuales deben de estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y NIVELES JERARQUICOS.

A fin de comprender mejor el papel que cada jefe tiene en una organización y para poder determinar los requerimientos mínimos que exige cada puesto administrativo, el auditor debe tener presente que el ejercicio de la capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de señalar personalmente que dirige y que no dirige. Esto significa que un dirigente mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas, sin destacar ninguna otra actividad técnica en especial. Pero, conforme el nivel jerárquico es cada vez mas bajo, la capacidad administrativa ejercida será menor, conjugándose con otra u otras actividades técnicas características de la unidad que le corresponda dirigir.

Por otra parte, el auditor administrativo también debe tener presente los niveles jerárquicos de que se ha hablado anteriormente. Por razones practicas y para que sirva de guía vamos a tipificar a la empresa de nuestro medio considerando solo tres niveles, independientemente de que puedan presentarse en mayor numero. Los niveles son: DIRECCION, GERENCIA Y SUPERVISION, los cuales servirán de guía al auditor.

Los conceptos anteriores son necesarios para el auditor administrativo, en vista de que le servirán de guía sobre los aspectos que habrá de revisar y a los cuales pondrá mayor atención.

En efecto, mediante el área sujeta a revisión vaya subiendo de jerarquía, mayores aspectos administrativos tendrá que examinar, y conforme su revisión se enfoque sobre áreas de menor nivel jerárquico, su examen estará considerando menores aspectos administrativos y mayores aspectos técnicos; así hasta llegar al puesto en el cual se conjuguen exclusivamente estos últimos que siempre deberán estar acordes con las características técnicas de la unidad orgánica a la que pertenezcan.

3.2.1. PRODUCCION.

Formula y desarrolla los métodos mas adecuados para la elaboración del producto, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones.

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta
- Ingeniería industrial
- Planeación y control de la producción
- Abastecimientos
- Fabricación
- Control de calidad

3.2.2. MERCADOTECNIA.

A través de ella se cumplen algunos propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndola en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado.

Tiene como funciones:

- Investigación de mercados
- Planeación y desarrollo del producto
- Precio
- Distribución y logística
- Administración de ventas
- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Estrategias de mercado

3.2.3. FINANZAS

De vital importancia esta función, ya que toda empresa trabaja con base a constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Comprende las siguientes funciones:

- Planeación financiera
- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones
- Contabilidad general
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadísticas
- Crédito y cobranza
- Impuestos

3.2.4. RECURSOS HUMANOS.

Su objeto es conseguir un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección de capacitación y de desarrollo.

Sus funciones principales son:

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Servicios y prestaciones

- Higiene y seguridad industrial
- Planeación de recursos humanos.

3.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Comúnmente se dice que administrar es hacer algo a través de otros, sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina para tener un concepto más formal de la misma.

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” José Antonio Fernández Arena³.

“La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros” American Management Association⁴.

Tenemos entonces, que “la administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficacia y el menor esfuerzo posible.”

Este concepto se integra por los siguientes elementos:

- **Objetivo.** La administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados
- **Eficacia.** Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del servicio o producto en términos de cantidad y tiempo
- **Eficiencia.** Lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

³ Idem pp 15

⁴ Idem pp. 36

- **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé en un grupo social.
- **Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común
- **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio, es la obtención del máximo de resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

3.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es indiscutible que el examen que efectúa la auditoria administrativa debe tomar como guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa. Los fundamentos de este criterio, que debe comprender el auditor, están reflejados:

1. -Todo el personal que dirija el trabajo de dos o más subordinados es un jefe, y su capacidad común es precisamente la administrativa.
2. -Cada jefe, sus subordinados y los recursos materiales y técnicos de que dispongan constituirán una unidad orgánica dentro de la empresa.
3. -Cada unidad orgánica tendrá fisonomía propia, pero, siempre estará interrelacionada con todas las demás que integren la empresa.
4. -La unidad orgánica de mas bajo nivel será la más simple y formara parte de otra mayor y así sucesivamente hasta llegar a las unidades denominadas departamento o división, que en conjunto integraran la empresa, considerada como la unidad orgánica mayor y cuyo jefe es el director general.

5. -toda unidad orgánica, independiente de su magnitud o características particulares, tiene como denominador común el elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos, necesita un jefe que guíe y supervise a sus subordinados para que estos alcancen eficientemente las metas que se la han fijado.

La auditoria administrativa revisará y examinará ese común denominador que es el elemento administrativo, basándose definitivamente en los principios que sustentan la teoría de la administración; pero se complementara con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión.

Los conceptos anteriores nos dan la base para que desarrollemos el estudio de la auditoria administrativa siguiendo el mismo orden establecido por las funciones administrativas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, tratando, desde luego, los elementos y principios contenidos en cada una de estas funciones en relación con la auditoria administrativa.

3.5. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACION CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, forma un continuo inseparable en el que cada parte, tiene que estar indudablemente unidos con los demás, y que además se dan de suyo simultáneamente.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECANICA	PREVISION	*OBJETIVOS *INVESTIGACIONES *CURSOS ALTERNATIVOS
	PLANEACION	*POLÍTICAS *PROCEDIMIENTOS *PROGRAMAS
	ORGANIZACION	*FUNCIONES *JERARQUIAS *OBLIGACIONES
DINAMICA	INTEGRACIÓN	*SELECCIÓN *INTRODUCCIÓN *DESARROLLO *INTEGRACIÓN DE LAS COSAS
	DIRECCIÓN	*AUTORIDAD *COMUNICACIÓN *SUPERVISIÓN
	CONTROL	*ESTABLECIMIENTO *OPERACIÓN *CONTROL

3.5.1. PREVISION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

El proceso administrativo se inicia con la previsión en la mente de los promotores, y al pasar a los papeles, se convierte en planeación, hay que escoger entre los que puede hacerse -revisión- se analizan distintas alternativas y

finalmente se escoge aquella que mejor satisface los fines perseguidos - planeación-.

La previsión puede comprender como etapas el fijar los fines, investigación y análisis que pueden contarse y adaptar los medios encontrados a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

3.5.2. PLANEACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de acción o seguir.

El papel de la auditoria administrativa es precisamente llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Esos componentes sujetos a revisión son:

- Pronósticos
- Objetivos
- Políticas
- Programas

3.5.3. ORGANIZACIÓN Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La organización como fase del proceso administrativo, puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos.

El auditor administrativo debe comprender e identificar en toda estructura orgánica:

1. -Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
2. -Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propias, pero coordinadas entre sí.
3. -Jerarquización de autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.
4. -Definición de cada puesto, considerado como la unidad específica menor, que representa el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

3.5.4. INTEGRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Sabido es que hay muchos criterios para denominar y clasificar las funciones administrativas, pero no obstante ello la integración no figura en los textos más conocidos.

Expondremos que la integración, unidad a la dirección, constituye las funciones esencialmente humanas de la actividad administrativa. La integración es el proceso por virtud en la cual se reúnen las partes para dar existencia al todo.

En la administración de empresas es bien conocida la distinción entre la integración material y la integración humana, la primera se refiere a la adquisición y conservación de los recursos materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa y por integración humana se entiende la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de

dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar. La administración del personal, las relaciones laborales, las relaciones humanas son otras tantas funciones que hace que se realice una integración.

Cuando hablamos de integración, nos referimos a la organización, pero en un sentido más vivo y dinámico, mas humano también, en la integración vemos a los hombres mismos actuando, viviendo, tratando de ajustar su conducta a las normas de la organización.

RELACIONES HUMANAS

Gran parte de la función administrativa de la dirección esta basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión y de la aplicación de los principios fundamentales dependerá el éxito de quien dirige. Eso es explicable en virtud de que la colaboración de los subordinados depende de la armonía que existe entre estos y su jefe, considerando que la iniciativa es de este ultimo en cuanto a que debe reconocerles primordialmente su dignidad humana, ese algo irrenunciable e insustituible que hemos adquirido en el momento mismo de nacer, este reconocimiento se refleja en la forma en que los jefes guían a sus subordinados, como les comunican las ordenes, como dan un reconocimiento a su trabajo y aun una llamada de atención.

El auditor debe tener una visión más real acerca de las relaciones humanas que se practican, la cual evidentemente tendrá algunas características subjetivas, pero también validez para reconocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa.

Indudablemente el elemento humano siempre presentara una serie de problemas difíciles de evaluar. Sin embargo, el auditor administrativo debe guiarse

por cualquier indicio que le puedan llevar a asentar algunas conclusiones que conduzcan a mejorar las situaciones desfavorables que existen entre el área de relaciones humanas.

Algunas consideraciones que deben tenerse presente son las siguientes:

1. - La información que recoja el auditor debe reflejar la actitud del personal hacia sus supervisores y hacia la empresa; actitud que por otra parte también llega a reflejarse en la producción o en los resultados.
2. -Aparentemente los resultados pueden ser satisfactorios; sin embargo, la existencia de una moral baja entre el personal nos podrá sugerir que los estándares o normas de ejecución son bajos.
3. -Una buena disciplina y una colaboración espontánea y constante son síntomas de una moral alta entre el personal.
4. -La disciplina se refleja en función del ausentismo y retraso de personal, en desperdicio de tiempos o materiales, en la calidad de ejecución, etc.
5. -La colaboración se refleja en el interés de los trabajadores hacia su trabajo, expresado en una continua mejora del mismo y en las sugerencias del personal sobre posibles mejoras que puedan hacerse.

COMUNICACIONES.

He explicado anteriormente que la característica principal de esta área, es que el jefe este en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados esperados.

Precisamente las comunicaciones son el medio a través del cual sé esta en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, así como para que el jefe conozca los resultados de sus decisiones. El jefe, para dirigir, necesita

comunicar y ser comunicado, por lo cual la auditoria administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa.

Sabemos que las comunicaciones son un proceso verbal o escrito que transmite ideas, información, etc., y que influye en el comportamiento de los demás. En la empresa se identifica principalmente la forma oral y escrita y fluye en todas las direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización. El auditor administrativo debe de revisar que todos los segmentos de la organización estén integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en mente que muchas actividades pueden ser mejoradas al mejorarse las comunicaciones. En efecto, los empleados y obreros se guían por lo que les comunican sus jefes para saber como efectuar su trabajo. Los informes, las instrucciones, los recordatorios y los demás medios utilizados; formas, juntas, conferencias, manuales, reporte financieros, etc.-, deben ser objetos de revisión por parte de la auditoria administrativa para evaluar su grado de eficiencia.

La revisión y evaluación de las comunicaciones existentes en una empresa deben efectuarse basándose en los siguientes principios:

1. -Las comunicaciones deben fluir amplia y claramente en todas direcciones, de manera que el personal este bien informado de todo cuanto puede afectarle.
2. -Las comunicaciones son más importantes cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.
3. -Los medios de comunicar deben de ser los mas adecuados en vista de las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.
4. -Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas a fin de evitar las malas interpretaciones.

5. -A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió esa orden.

Para el estudio de las comunicaciones el auditor debe utilizar instrumentos como los manuales, y gráficas de organización y debe hacerse comparaciones con las relaciones reales, que le permite determinar el flujo actual que están siguiendo las comunicaciones.

3.5.5. DIRECCION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La principal característica de la dirección es que es la fase en la que quien dirige esta dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado. Es precisamente ese contacto con el elemento humano y los problemas de ahí derivados lo que represente el verdadero problema de la administración. Todo jefe, es un jefe de personal y no de maquinas o autómatas, y todo en la administración gira en torno de y para resolver problemas de personal.

Indudablemente la dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependerá a su vez que se cristalicen los planes, mas aun cuando mediante de la delegación de la autoridad desde el nivel jerárquico mas alto hasta él mas bajo, las decisiones administrativas se traducen en realidades materiales. El presidente o el director general decide que hay que producir, pero son los obreros y empleados quienes físicamente obtienen el producto ya terminado, así pues, un jefe se reserva la facultad de planear y organizar pero, para que sea efectivo, el

debe lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección.

Ante la complejidad del elemento humano que presenta en la administración, y que es esencia de la dirección como fase del proceso administrativo, un jefe debe de tratar que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente cuando se motiva a la gente, cuando se les hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales. Se han efectuado diversos estudios y experimentos desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores y empleados, y en todos ellos se ha demostrado que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siguientes:

1. -Ingresos suficientes
2. -Reconocimiento a su dignidad humana
3. -Reconocimiento a su trabajo
4. -Posibilidad de superación personal
5. -Seguridad en su empleo

La auditoria administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, de los objetivos, de las políticas y las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y las comunicaciones. Es mediante estos medios como un jefe, en su función de dirección, puede lograr la tan deseada colaboración de parte de los que de él dependen. Es precisamente mediante el examen de las relaciones humanas y de las comunicaciones que privan en la empresa como el auditor

administrativo debe apreciar y evaluar como llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

3.5.6. CONTROL Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fase del proceso administrativo que consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquiera discrepancia o variación, aquí nos damos cuenta de que el concepto de control administrativo no es de coerción o negación en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, sino que su objeto principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo mas estrictamente posible a los planes o normas preestablecidas, a fin de reducir, hasta donde se posible, las variaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

Es evidente que el ejercicio de control tienen como fundamento la planeación, la organización, y la dirección, de los cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El auditor administrativo, al haber revisado esas funciones, también ha hecho avances en la revisión de los controles, ya que estos tienen como elementos los siguientes puntos:

1. -Definición de objetivos
2. -Fijación de políticas adecuadas
3. -Programas de acción precisos
4. -Sistemas y procedimientos eficientes
5. -Estructura orgánica adecuada

6. -Buena practica de relaciones humanas

7. -Comunicaciones eficientes

8. -Registro y formas adecuadas

No obstante que el auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente significa una revisión de los controles, estos también deben ser examinados directamente desde el punto de vista siguiente:

- De las fases de control
- De los campos de control

3.6. ELEMENTOS DE ESTUDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La más básica de las funciones administrativas es la planeación, la selección entre alternativas de futuras líneas de acción para la futura empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella, los planes comprenden la selección de los objetivos de la empresa y de las metas y programas de los departamentos, determinar los medios para alcanzarlos, así los planes proveen un enfoque racional a la preselección de los objetivos.

3.6.1. PLANES Y OBJETIVOS

La planeación se refiere principalmente en escoger, y un problema de la planeación solamente surge cuando consiste esencialmente en la adopción de decisiones, planear es decir que hacer, como hacerlos, cuando hacerlo y quien lo ha de hacer, toca entonces a la auditoria administrativa llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluados en términos de eficiencia que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Los componentes sujeto a revisión son: pronósticos, objetivos y programas, además de las políticas y procedimientos a seguir.

REVISION DE PRONOSTICOS

Un pronóstico es lo que posiblemente pueda suceder tomando como base algunos indicios de investigaciones y experiencias. El pronóstico se convierte entonces, en el punto de partida de todos los planes y programas de un negocio al poner en marcha una serie de actividades relativas a la adquisición de materiales, de maquinaria, de personal, de organización, actividades necesarias para la realización final de los objetivos pronosticados.

La importancia que representa el pronóstico para un negocio exige, por otra parte, una revisión sobre los mismos principios en los cuales se formulo. El punto de vista de la Auditoria Administrativa para su examen es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación.

Información:

En virtud de que el grado de exactitud de un pronóstico depende de la calidad de la información, esta debe de revisarse a fin de determinar su veracidad. La revisión debe enfocarse sobre las fuentes de donde se extrajo, la fecha de su formulación y la relación que tenga con la actividad económica de cada empresa en particular. Tal información se refiere a:

- Política fiscal
- Nivel de precios
- Características del mercado

- Demanda de la industria
- Competencia
- Ingreso por capital
- Situación política
- Tendencia del negocio, etc.

Periodo:

El periodo comprendido por el pronóstico también debe estudiarse, para determinar si incluye cuando menos un ciclo normal de operaciones, el cual no necesariamente debe corresponder a un año.

Evidentemente, en nuestro medio no podemos considerar como representativo entre las empresas el planear a largo plazo, digamos a 5 o más años. Los planes a un año generalmente son los más comunes; sin embargo, el auditor debe sugerir la fecha en el que la empresa puede y debe desarrollar planes a mayor plazo del que normalmente ha venido formulando, proporcionando desde luego una guía tentativa para su preparación.

Unidades:

No obstante que los planes económicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras, los pronósticos también deben prepararse en otro tipo de unidades que correspondan a las necesidades de la empresa en general y a cada departamento en particular: unidades de producción, horas-maquina, etc.

Método de pronóstico:

También debe examinarse el método de pronóstico elegido porque de él depende el grado de exactitud de la predicción que se haga. El auditor debe

verificar todas las variables que integran el método elegido y estudiar la conveniencia de utilizar otro con mejores resultados.

Cuando la empresa no formule pronósticos formales o estos sean deficientes, el auditor debe sugerir el pronóstico más adecuado para las necesidades de la empresa, y en ese caso debe tomar en cuenta los puntos a considerar en la elección del método de pronóstico, que son principalmente los siguientes:

1. **Comprensible.** El método usado debe ser fácilmente comprendido y entendido por quienes lo van a formular.
2. **Exactitud.** El método elegido debe reportar la mayor exactitud, que deberán medirse en términos de porcentaje de pronósticos correctos.
3. **Uso.** El método elegido debe suministrar pronósticos que puedan traducirse en diferentes unidades además de las monetarias, de modo que pueda utilizarse en todos los departamentos de la empresa.
4. **Económica.** El método debe tener presentes las limitaciones de personal y de gastos, y no resultar costoso con relación a los beneficios que se esperan obtener de él.

REVISIÓN DE OBJETIVOS.

Los objetivos que constituyen la razón de ser de una empresa y representar lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, debe ser sujeto a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría administrativa, mas aun cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa y aun a los propios directivos.

En el medio en que vivimos es tradicional pensar que el único objetivo de la empresa es obtener utilidades. Sin embargo, tal concepto es demasiado limitado.

Por esta razón se anotan los siguientes puntos:

- Los objetivos generales de una empresa se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en la empresa: inversionistas, acreedores, clientes, personal. En este sentido, la empresa debe satisfacer los objetivos de cada grupo, para así asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la propia empresa.
- Toda actividad tiene un fin y todo un fin exige el cumplimiento o la realización de una actividad. En toda empresa se lleva a cabo varias funciones o actividades, encaminadas cada una a un fin.

Por consiguiente la administración de una empresa, debe fijar en todas y en cada una de sus funciones y actividades, objetivos que sirvan de guía al propio personal, no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades, sino también en todas aquellas áreas en que quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influya en el logro del objetivo de utilidades. Clasifiquemos por su naturaleza a los diferentes objetivos que la empresa debe fijar.

1. **Objetivos Sociales.** Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad
2. **Objetivos de Servicio.** Satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando bienes o servicios en las mejores condiciones.
3. **Objetivos Económicos.** Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.

4. **Objetivos Tecnológicos.** Aplicar la moderna tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen, de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos.

Estos objetivos generales deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales, y en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA FIJACION DE OBJETIVOS.

Para la auditoria administrativa, el análisis, la revisión y la evaluación de los objetivos deben llevarse en base a los mismos principios que se observan en la propia fijación y determinación de objetivos. Los principales principios a considerar y que deben estar contenidos en los cuestionarios de auditoria son los siguientes:

1. Los objetivos deben ser claros y precisos, de manera que sean conocidos e interpretados fielmente por todos los hombres de la empresa.
2. Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados de los generales.
3. Los objetivos deben declararse preferentemente por escrito para su más clara comprensión y para formar parte del manual de organización.
4. Los objetivos deben de expresar de preferencia en forma cuantitativa: en termino de costo, metas de tiempo, volumen de producción, de porcentaje de utilidad, estándares de ejecución, etc.
5. Los objetivos no deben de ser inmutables, pero tampoco cambiarse con demasiada frecuencia o sin causa justificada.

6. La fijación de los objetivos debe ser el resultado de la participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

Consideraciones en el examen de objetivos.

Muchas empresas tienen objetivos que dan por entendido, o los consideran tácitos y no les divulgan a todos los miembros, sino solo a los de alto nivel y en cierta forma sí claridad y sin precisión. Al llevar a cabo el estudio de los objetivos de este tipo de empresas, el auditor tendrá que ingeniárselas para definir cuáles son los objetivos que se tienen y así someterlos a una revisión y evaluación para su investigación debe proceder a:

1. Entrevistar a los ejecutivos para que le señalen lo que pretenden alcanzar. Con esta información es posible formular las metas generales de la empresa, y de ahí partir a las unidades orgánicas de menor jerarquía utilizando el mismo procedimiento de entrevistas.
2. Hacer una lista de los objetivos que se comprendan claramente, y de ahí proceder con los medios indicativos o que presente ambigüedades.
3. Hacer anotaciones sobre los comentarios que hagan las personas entrevistadas.

Describir como se formulan, revisan y aprueban los objetivos, siempre y cuando exista alguna práctica consistente para tal objeto

REVISIÓN DE PROGRAMAS.

Los programas son una conjugación de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar. Debemos señalar

que para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben repararse programas que indique operativa y cronológicamente su desarrollo.

En consecuencia los programas permiten:

1. - Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos que habrá de conjugarse de acuerdo al fin propuesto.
2. - Señalar como, cuando y donde se utilizaran esos recursos en forma específica.

PRINCIPIOS EN LA FORMULACION DE PROGRAMAS

Como guía para la revisión de los programas y para la formulación de cuestionarios, podemos señalar los siguientes principios:

1. -Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin debe ser motivo de un programa que guíe con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.
2. -Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y deberán ir acompañadas de cualquier información adicional para su mejor interpretación, como las fechas de iniciación y terminación lugar, tiempo, etc.
3. -Los programas a largo plazo deben comprender programas menores, elaborados con mayor detalle.
4. -Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa o plan financiero, a fin de que este ultimo incluya todas las necesidades financieras de la empresa para un periodo determinado.

En una empresa habrá diversos programas especiales de producción, de personal, de promoción, de financiamiento, etc., por medio de los cuales podemos

estructurar las necesidades de recursos materiales, humanos y técnicos que se van a utilizar para alcanzar las metas fijadas.

Desde el punto de vista financiero, los programas son importantes porque dan bases sólidas para formular las previsiones y fondos con que solventar esas necesidades que, en última instancia, se traducen en financieras.

Los programas, al incluir esas características financieras y al estar ligados íntimamente con los presupuestos, llegan a ser parte integrante de la planeación financiera de una empresa. Esto mismo hace que la revisión de los programas deba considerarse con la auditoría contable en los aspectos financieros exclusivamente.

3.6.2. POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El auditor al examinar las políticas debe tener presente normas que lo guíen en la identificación de todas las políticas que se adopten en la empresa, ya que mientras unas pueden ser formales, habrá otras que sean informales, que no se divulguen o que se den por entendidas, la revisión debe hacerse en conjunto con los objetivos, siguiendo un criterio análogo en cuanto a las consideraciones señaladas.

REVISION DE POLITICAS.

Es indudable que para él logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones, asegurando su uniformidad, sin que ello signifique la eliminación de la iniciativa de quienes deciden, es decir, los administradores, debemos hacer hincapié en que no hay que confundir las

políticas con los conceptos que indiquen acciones rutinarias pues mientras estos son específicas, aquellas son generales y deben saber interpretarse en relación con problemas concretos. Las políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes, los cuales deben de interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

Clasificación.

Para fines de una revisión metódica y ordenada, característica de la auditoría administrativa, es conveniente hacer una clasificación de las políticas ya que en toda empresa se pueden identificar varias clases o tipos de ellas. Desde mi punto de vista formularé la clasificación como sigue:

JERARQUIA DE POLÍTICAS

NIVEL JERARQUICO	TIPO DE POLITICA	INTERPRETADA POR	ALCANCE
DIRECCION	GENERAL	EL DIRECTOR GENERAL Y SUS FUNCIONARIOS INMEDIATOS	AFECTA A TODA LA EMPRESA
GERENCIA	DEPARTAMENTAL	GERENCIA DEPARTAMENTOS Y SUS JEFES INFERIORES INMEDIATOS	AFECTA PRINCIPALMENTE AL DEPARTAMENTO, AUN CUANDO DETERMINADAS POLITICAS PUEDAN AFECTAR A GRAN PARTE DE LA EMPRESA
SUPERVISION	SECCIONAL	SUPERVISOR O JEFE DE SECCION O GRUPO	APLICABLE A LA SECCION O GRUPO SOBRE ACTIVIDADES COTIDIANAS

POR FUNCIONES: cuando la política comprende exclusivamente una función y sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional. Así tendremos:

- Políticas de producción
- Políticas de ventas
- Políticas de financiamiento
- Políticas de personal
- Políticas de compras, etc.

POR NIVELES JERARQUICOS: cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerá precisamente del nivel que abarque.

La anterior clasificación servirá de guía para que el auditor identifique las políticas que, en muchos casos, se dan por entendidas o sin la formalidad que una buena administración requiere.

Principios en la determinación de políticas.

La revisión de las políticas, al igual que los objetivos, debe llevarse en base a los principios que se observan o deban observarse en la determinación de lo que pudiéramos calificar como buenas políticas administrativas. Los principios que hay que tomar en cuenta y que también deben servir de guía en la elaboración del cuestionario son los siguientes:

1. -Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
2. -Las políticas deben fijarse en forma sencilla y clara, de modo que su interpretación sea lo más uniforme posible.

3. -Siempre que sea posible, las políticas deben redactarse por escrito y formar parte del manual de organización.
4. -Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que las políticas departamentales y las seccionales estén subordinadas a las políticas generales.
5. -La formulación de políticas así como la fijación de objetivos debe ser producto de la participación del personal involucrado en su propio cumplimiento.

ANALISIS DE SISTEMAS

El análisis de sistemas proporciona un amplio marco de conocimiento sobre las actividades que realiza una empresa, para ejecutarlo, aunque pueden plantear varios procedimientos. La experiencia indica que esta debe de hacerse en forma ordenada, lógica y metódica.

Las fases del análisis de sistemas son:

- Diagramación de sistemas
- Análisis de sistemas, (se ha dividido en varias secciones)
- Diseño del sistema
- Planteamiento de sistemas alterativos
- Selección del sistema
- Análisis económico.

Después de haber identificado con la mayor precisión y documentado de la manera más completa los diferentes sistemas de la empresa es necesario proceder a realizar el análisis de los datos obtenidos.

Este análisis debe realizarse en forma planeada, metódica y ordenada. Esta fase es clave en todo proyecto y se debe recalcar que depende entera y totalmente de la fase previa de documentación (recolección de datos).

3.6.3. ESTRUCTURA ORGANICA

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Para fines de la auditoria administrativa también es de extraordinaria utilidad e importancia el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización, ya que también servirán de guía en la revisión y solución de problemas que se presentan e las diferentes áreas sujetas a estudio.

Los principales fundamentos son los siguientes:

- Unidad de mando
- Tramo de control
- Delegación de autoridad
- División del trabajo

UNIDAD DE MANDO

Por medio de este principio entendemos que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación solo se logra cuando un grupo solo tiene un jefe. Por lo que se refiere a la revisión del cumplimiento de este principio, exige al auditor un completo entendimiento de lo que es la autoridad tal como se ejerce realmente en el área sujeta a revisión, lo cual implica un conocimiento detallado de las actividades de cada persona: ¿De quien depende? ¿Quién depende de el? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Dónde lo hace?

El auditor debe recurrir a instrumentos tales como el análisis de puestos, manuales y gráficas de organización para que pueda definir claramente la situación de cada miembro dentro de la estructura orgánica.

TRAMO DE CONTROL.

Este principio señala que un jefe solo debe tener él numero de subordinados que puede controlar eficientemente. El principio en cuestión sostiene que mientras mayor numero de subordinados reporten a un jefe, mayor dificultad encontrara a este en dirigirlos. El tramo de control es un factor que limite él numero de unidades y su disposición en la estructura orgánica.

A pesar de lo que sustentan algunos estudiosos de la administración que señalen que es entre tres y ocho un numero adecuado de subordinados en cada caso particular ese numero puede variar enormemente. Las causas que debe tener presente el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar él número óptimo de subordinados son las siguientes:

1. **-TIPO DE TRABAJO.** Mientras más rutinario sea un trabajo, mayor numero de subordinados podrá manejar un jefe.
2. **-CAPACIDAD DEL JEFE.** Mientras mayor capacidad y aptitud tenga un jefe en la solución de problemas administrativos, mayor numero de subordinados podrá controlar.
3. **-CAPACIDAD DE LOS SUBORDINADOS.** Cuando los subordinados tengan una mejor preparación en los diferentes campos, su jefe podrá aumentar él numero de subordinados.
4. **-DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y LAS POLITICAS.** Cuando una empresa tenga sus planes bien definidos, y que cada elemento conozca que es lo que se

pretende alcanzar y como se puede guiar, los jefes también podrán aumentar el número de subordinados.

5. -ESTRUCTURA ORGANICA. Cuando cada elemento conozca perfectamente cual es su papel

dentro de la organización, de quien depende, quienes dependen de él, sus relaciones con los demás jefes, sus funciones, etc. Los jefes podrán dirigir un mayor número de subordinados.

6. -NIVEL JERARQUICO. El tramo de control también debe considerarse desde el punto de vista de nivel jerárquico, ya que mientras más alta sea la posición de un jefe, menor número de subordinados podrá tener.

El auditor en su estudio debe tratar determinar el número óptimo de subordinados para cada jefe, teniendo presente que tanto el aumento como la disminución del tramo de control tiene consecuencia indeseable:

a.- Un tramo de control reducido implica un número mayor de niveles.

b.- Un tramo de control muy amplio puede originar una falta de dirección y control de los propios subordinados.

Ambas consecuencias se reducen en deficiencias y, como ya lo sabemos, esto repercute en el renglón de resultados económicos.

DELEGACION DE AUTORIDAD

En cualquier organización, como en cualquier grupo humano, la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Por otra parte, las relaciones de autoridad dan la cohesión necesaria para integrar vertical y horizontalmente las diferentes unidades orgánicas.

Como resultado de la naturaleza actual de las empresas, ya que no se conciben manejadas por un solo hombre, se llega a la necesidad de delegar autoridad, es decir, de conferir a un subalterno la facultad para decidir, lo cual significa que se le esta dando el derecho de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de otros. La delegación de autoridad es, en cierta forma una derivación del tramo de control. Cuando este ya esta limitado en él numero de subordinados, se tiene que recurrir a delegar autoridad, con el consiguiente aumento de niveles jerárquicos. El auditor al revisar este principio, debe hacerlo considerándolo conjuntamente con el tramo de control y no en forma separada.

DIVISION DE TRABAJO

Este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben descomponerse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. El auditor al hacer la revisión debe tomar en cuenta que la división del trabajo debe aprovecharse cuando:

- Un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una sola persona.
- Se tienen diferentes aptitudes especializadas entre el personal.
- Se busca ejercer un mejor control.

El auditor también debe considerar las desventajas que presenta la división del trabajo cuando es llevado al extremo, y entre ellos podemos citar los siguientes:

- El trabajo demasiado sencillo o rutinario puede resultar monótono y sin interés para quienes lo ejecutan.
- Una alta especialización requiere un mayor numero de personal.

Por ultimo conviene dejar asentado que la división del trabajo debe diseñarse para cada empresa de acuerdo a sus características particulares y los recursos con que cuente. Esto exige, por lo tanto, un estudio especial para cada situación administrativa.

Al examinar los principios anteriormente señalados, el auditor lo debe de hacer en forma aislada, no tratando de hacer una separación tajante entre cada uno, sino que debe estudiarlos, analizarlos y revisarlos en forma conjunta, ya que todos están presentes y guardan una estrecha interrelación en toda unidad orgánica. El criterio que debe de seguir el auditor administrativo es que esos principios deben cumplirse eficientemente para y conforme a lo que se ha planeado.

REVISION DE FUNCIONES.

Por definición misma de lo que es una organización, estaremos de acuerdo en que una empresa solo debe llevar a cabo aquellas funciones y actividades que positivamente sean necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. Desde el punto de vista de nuestro estudio y para una mejor comprensión, es conveniente hacer una clasificación básica en:

1. -Funciones
2. -Subfunciones
3. -Actividades.

FUNCIONES BASICAS

Las funciones básicas son aquellas que son necesarias para que una empresa alcance sus objetivos. También las podemos clasificar en primarias y secundarias.

Las funciones primarias son las que existen en todo tipo de empresa, independientemente de las características particulares que cada tipo de negocio pueda tener. Las funciones en cuestión son las siguientes:

- **Mercadotecnia.** Todas las actividades de una empresa que tienden a mantener un flujo constante de bienes y servicios del productor al consumidor.
- **Producción.** Todas las que incluyan la creación de utilidad o aumenten el poder de satisfacer las necesidades humanas.
- **Financiamiento.** Obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para poder operar una empresa.

Las funciones secundarias son aquellas que complementan a las funciones primarias para la consecución eficaz de los propósitos de una empresa. Estas funciones dependen a su vez del tipo de cada empresa en particular. algunas funciones que podemos agrupar bajo esta clasificación son:

- **Personal.** Todas las actividades tendientes a que el personal se desarrolle al máximo y logre sus fines individuales, mediante las mejores relaciones de trabajo.
- **Contabilidad.** Todas las actividades necesarias para registrar e informar sobre las operaciones llevadas a cabo por la empresa.
- **Investigación y desarrollo.** Todas las actividades tendientes a crear nuevos productos o perfeccionar a los ya existentes, por medio de la investigación científica y tecnológica.

SUBFUNCIONES

A su vez, clasificamos las funciones básicas en subfunciones, las cuales son un conjunto de actividades que integran un grupo –subfunción- con características y fisonomía propias, suficientes para integrar una unidad orgánica cuyos objetivos están subordinados a los objetivos de la función básica a la cual pertenecen.

ACTIVIDADES.

Las subfunciones a su vez están integradas por grupos de actividades que podemos definir como un conjunto de labores o tareas específicas generalmente llevadas a cabo por una persona o un grupo pequeño, con el propósito de cumplir con los objetivos de la subfunción en que están comprendidas

COMO LLEVAR A CABO LA REVISION

La revisión de las funciones, subfunciones y actividades deben hacerse comenzando por las primeras, estudiando primero por separado cada una de ellas, para después hacerlo en conjunto.

Al llegar al estudio de las actividades, forzosamente tenemos que hacerlo considerando la unidad específica menor dentro de una organización: el puesto, a sea el conjunto de tareas que desempeña una sola persona.

El auditor administrativo debe de tener presente que toda tarea, inclusive la más simple, es susceptible de ser mejorada de manera más sencilla, más económica, menos fatigante (si es que no se puede eliminar totalmente, para lo cual debe de utilizar instrumentos tales como el análisis de puestos, diagramas de manuales de organización.

ERRORES DE ORGANIZACIÓN

La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en razón de su dinámica. Sin embargo, también se puede caer en ciertos errores que conduzcan a graves deficiencias, muchas veces superiores a las que se trataban de eliminar. Esto hace que el auditor deba tener presente los errores mas frecuentemente se cometen para tratar de no incurrir en ellos. Los errores más comunes son los siguientes.

1. -Teoría y Principios. Uno de los graves errores que se cometen en el proceso de reorganizar es él querer considerar los principios de organización como algo rígido e inviolable y que debe observarse inflexiblemente. El auditor debe considerar que los principios no son mas que generalizaciones de lo que se ha observado en la practica, por lo que, como son fruto de la experiencia, tienen que ser revisados a la luz de nuevas experiencias o nuevas tecnologías.

La observación de los principios de la organización, para que se operen con eficiencia, debe de guardar un equilibrio en vista de las circunstancias particulares que se presentan en cada caso. Su aplicación insistente e inflexible puede dar como resultado una rígida organización por caracteres burocráticos que obstaculicé la propia empresa en el desarrollo de sus operaciones.

2. -Imitar Organizaciones- Otros errores que se cometen con frecuencia es la tendencia a hacer replicas, exactas de estructuras que han tenido éxito en otras empresas, pero no siempre lo tendrán en otras organizaciones por muy similares que parezcan.

El auditor debe evitar adoptar íntegramente una organización y forzar su implantación. Mas bien debe adoptar los fundamentos de aquellas estructuras que

han sido probadas por otras empresas, pero tomando en cuenta y conjugando las necesidades y recursos de la empresa a reorganizar.

3. -Organización Rígida- Es necesario pensar que toda organización es dinámica, sujeta a cambios, ya sean mediatos o inmediatos, que siempre se presentaran. Este exige que no se caiga en el error de diseñar una estructura como algo que ha llegado a su fin, sino más bien algo que esta mas bien en proceso de cambio continuo.

4. -Resistencia al Cambio- Un error común que llevo a ser de bastante peso para que una reorganización tenga éxito es el que se presentan como resultado de todo cambio: la resistencia natural que ofrecen las partes afectadas a dicho cambio.

El auditor administrativo debe contribuir a vencer esa resistencia al cambio por medio de una acción conjunta con la administraron de la empresa, y al anunciar los cambios que se van a presentar indicara el cómo y él porque por medio de las comunicaciones anticipadas a la fecha en que entraran en vigor los cambios propuestos y aceptados

EVALUACION DE DIRIGENTES.

En esta fase de revisión donde tenemos la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, ya que como son ellos los que generan, mediante sus decisiones administrativas, toda la serie de operaciones tendientes a alcanzar las metas fijadas, la auditoria administrativa también debe hacer una critica reconstructiva que sugiera mejoras en el comportamiento de los directivos.

En lo que se refiere evaluar sus cualidades personales, surge inmediatamente un problema en virtud de que a pesar de los muchos y muy variados estudios que se han hecho, todavía no se ha logrado determinar que cualidades deben reunir

los buenos dirigentes en el sentido de afirmar que quien reúna determinadas cualidades tendrá definitivamente el éxito como líder, o que la falta de alguna signifique el fracaso para que una persona desempeñe labores directivas. Se han señalado cualidades tales como sentido de autoridad, iniciativa, inteligencia, criterio, imaginación, etc., que indudablemente son necesarias para los directivos, pero que no dejan de ser rasgos generales que, por otra parte, son difíciles de evaluar por su carácter subjetivo.

Desde el punto de vista de la auditoria administrativa, la evaluación de los objetivos debe hacerse en base a los resultados que ellos alcancen; Es decir, los propios planes nos darán la pauta para medir su actuación, ya que en la medida que logren los objetivos que se les han fijado, así será su desempeño directivo.

La ventaja primordial de evaluar a los directivos por los resultados que logren descansa principalmente en dos puntos:

1. -Su objetividad y facilidad de interpretación, ya que solo basta hacer comparaciones entre lo originalmente planeado y las relaciones alcanzadas.
2. -A los ejecutivos no se les resta su iniciativa sino todo lo contrario: ellos tienen la libertad de dirigir ampliamente dentro de las políticas establecidas.

Es conveniente hacer hincapié en que la evaluación de los objetivos mediante los resultados que logren solo tendrán veracidad cuando los planes se hayan determinado lo mas perfectamente posible y se cuente con una estructura orgánica adecuada, para poder deslindar responsabilidades entre los diferentes niveles de ejecutivos. El auditor administrativo, para llevar a cabo dicha evaluación, debe percatarse de los siguientes:

1. -Cada jefe o ejecutivo debe tener fijados claramente sus planes y objetivos.

2. -Los planes y objetivos de los niveles inferiores deben estar subordinados a los planes y objetivos generales
3. -Los objetivos señalados y las realizaciones obtenidas deben medirse de preferencia sobre bases cuantitativas tales como costos, volumen de ventas, rendimiento sobre la inversión, utilidad, ingresos, etc.
4. -Los jefes y directivos deben tener como guía el presupuesto del área que dirijan, el cual estará derivado del presupuesto general.
5. -La estructura orgánica debe señalar las diferentes unidades orgánicas de cada jefe o directivo, señalando su autoridad y responsabilidad así como las relaciones con los demás miembros de la organización.

Frecuentemente se dice que es imposible medir la ejecución de los dirigentes, en virtud de que existen muchos intangibles, sin embargo, como absoluta, tal afirmación es improcedente porque si hay índices cuantitativos de ejecución suficientemente significativos como para tener bases en que fundamentar un juicio. Entre los índices que podemos citar tenemos los siguientes:

- Quejas de los clientes.
- Costo de ventas
- Costo de distribución
- Niveles de inventarios
- Porcentaje de espacio ocupado y su costo por metro cuadrado
- Rotación de empleados
- Numero de accidentes
- Porcentajes de errores cometidos en determinada labor.

El auditor administrativo también puede colaborar con los dirigentes para que mejoren sus capacidades personales y con ello sus resultados. No obstante, lo tendrá que hacer en forma por demás sutil para no lastimar su ego, mas aun cuando es común encontrar en nuestro medio gerentes de tipo "sabelotodo" que son reacios en superarse ellos mismos, para esto, el auditor podrá participar con ellos en platicas, mesas redondas, dictarles una conferencia, sugerir lecturas adecuadas que se refieran al desempeño y desarrollo directivo, ya que en la mayoría de los caos siempre se despiertan inquietudes entre ese elemento.

3.6.4. METODOS DE CONTROL

FASES DEL CONTROL

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, mismas que él auditor administrativo debe revisar junto con todos aquellas elementos que estén intimamente relacionados, ya que como sabemos todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación, las fases del control son las siguientes:

1. -Fijación de la norma
2. -Medición de lo realizado
3. -Evaluación de los resultados
4. -Corrección de desviaciones

FIJACION DE LAS NORMAS

Para poder ejercer eficientemente todo control requiere una base o norma con lo cual se hará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación. Las normas nos señalan los resultados que razonablemente se espera

obtener, como son los propios planes, los objetivos, los programas, las políticas, etc., hasta llegar a estándares fijadas por medios más exactas como son los estudios de tiempo y movimientos, de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.

Es evidente que muchas normas ya las habrán revisada el auditor cuando haga su revisión en la etapa de la planeación, por lo que en este punto solo tendrá que relacionar esta área con las fases de control. Por otra parte, el auditor debe comprobar que en todo control se identifique plenamente una norma o base lo suficientemente significativa como para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

MEDICION DE LO REALIZADO

La segunda fase del control se refiere a la medición de lo que se ha realizado. En ese punto, el auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Esos medios pueden ir desde una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo. Lo importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS

En esa fase se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas base del control, para conocer como se han cumplido las operaciones: si se han cumplido con las normas, si se rebasaron o sino se alcanzaron. El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben ratificarse.

CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.

Esta ultima fase tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan identificado en la fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hallan llevado a cabo las correcciones que fueron necesarias y, mas aun, que servirán para prevenir que no se incurrirá nuevamente en esas desviaciones. Por otra parte, el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a su responsables no solo de las desviaciones que se presentan sino de todas las operaciones o actividades que se realicen, aunque se hayan efectuado de acuerdo a las normas establecidas.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar al fondo de las causas que han originado desviaciones para poder definir no-solo que sucede sino también él por que, para que de esta forma las correcciones no sean transitorias sino permanentes. Así mismo, debe percatarse también de que los controles estén actualizados en cuanto a sus mecanismos, ya que de estar obsoleta la eficiencia del control esta disminuyendo.

CAMPOS DEL CONTROL.

La otra área de revisión de los controles se refiere al campo que cubren, en vista de que toda actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los campos siguientes:

1. -Cantidad
2. -Calidad
3. -Unidad monetaria
4. -Tiempo

El auditor administrativo debe considerar que un control será más efectivo cuando abarque el mayor número de campos; pero desde luego que no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro campos, ya que en muchos casos, un control dará buenos resultados cuando solo comprenda un campo. La importancia de lo que se quiera controlar será lo que nos diga cuantos y cuales campos deben considerarse en un control. El auditor debe tener presente lo siguiente:

1. - Todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias –costo- ya que es el común denominador de todas las operaciones que se realicen en la empresa, las cuales quedan plasmadas en los registros contables cuya unidad es precisamente la monetaria.
2. - Un control es más significativo y completo cuando, además de los campos de cantidad y unidades monetarias incluye el de tiempo.
3. - Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal.

PRINCIPIOS DE CONTROL

La necesidad de ejercer control sobre todas las actividades críticas para la empresa exige establecer una serie de controles que van desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia empresa. El auditor administrativo debe asegurarse de que todas las actividades o funciones que puedan ser consideradas como críticas sean sujetas de control, el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva, es decir, debe realizarse cada una de las fases del control y los campos abarcados deben ser los mínimos necesarios para que se

cumplan con los principios de un buen control. Los principios en los que se puede basar el auditor son los siguientes:

1. Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos o estratégicos en que pueden ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme se han planeado.
2. Un control debe reflejar la estructura orgánica, de manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización.
3. Un control debe manifestar rápidamente cualquier desviación, preferentemente antes de que suceda, de manera que se prevengan anomalías presentes y futuras.
4. Un control debe ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.
5. Un control debe ser de fácil comprensión, para que quien lo va ejercer lo entienda y lo ejercite libremente.
6. Los controles dentro de la empresa deben ser mínimos en número, simples en su mecanismo y significativos en su información.
7. Un control debe utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada debe indicar la falla y la acción a emprender.

3.6.5. MEDIOS DE OPERACION

También se necesita un constante examen, análisis, y evaluación de los medios de operación. En lo tocante a mano de obra hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar las tasa de variación a límites razonables, cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, ingeniería, administración, etc.,

modificar las cifras del personal en razón a la necesidad de la empresa. Quizá como resultado de aumentos periódicos en las ventas, haberse tomado un fuerte pedido al gobierno o a un aumento general en el negocio, tenga que aumentarse correlativamente la fuerza de trabajo, tanto en lo que respecta a los trabajadores especializados como en los no especializados.

A fin de satisfacer las necesidades del cliente, la empresa comercial debe planear y determinar su línea de mercancías y existencias, mantener ciertas normas de calidad, asignar responsabilidades en cuanto a la compra y planear sus promociones de ventas, publicidad, venta directa, y supervisión, etc.

Por lo que atañe a la empresa de tipo industrial, existe el problema de mantener una tasa adecuada de producción. Esta tasa de producción exige una atención especial a la planeación de lo que se vaya a producir, a la compra y control de materiales, su recepción y su almacenamiento, disponibilidad de instalaciones fabriles, mano de obra, método y normas de procedimientos, inspección, embarque, facturación, etc.

En cuanto a las organizaciones que proporcionan servicios, su principal preocupación debe ser la rapidez y calidad de la operación, capacidad de asimilación de mas trabajo, por lo cual sea necesario aumentar el personal, conformar la fuerza de trabajo a las disminuciones de volumen de operación y la conservación de controles apropiados de operación, para que las empresas funcionen correctamente.

La operación de cada empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otra u otras.

Por ejemplo en el renglón de fabricación toda operación debe ser realizada en secuencia o sucesivamente y el producto debe moverse hacia delante, sin tropiezos, pasando de operación en operación y de departamento en departamento, según los prescriba los métodos de procesamiento para alcanzar un objetivo definido en un tiempo dado. Al mismo tiempo habrá que atender aspectos tales como la disponibilidad del material, accesorios de taller, herramientas especiales, dispositivos, accesorios equipos, etc. La coordinación es indispensable para un buen resultado.

Otros factores de importancia son los cambios de la economía del país, ya que afecta la operación de la organización, entre otras cosas pueden suscitarse cambios debido a modificaciones en demandas, paso de un mercado de vendedor a un mercado de comprador y competencia más intensa en lapsos en que prevalezca una disminución general de negocios. Con objeto de ver realizada sus metas, la dirección puede llegar a verse obligada a buscar una reducción drástica de los costos e implantar métodos más estrechos de control.

El éxito de las empresas se consigue, principalmente haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas. Pero esto solo se podrá conseguir si la dirección esa consiente en la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la practica, en forma pronta. Si la dirección conoce las desventajas de las técnicas actuales de control y se revisan a tiempo.

Mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales problemas administrativos. El principal cuidado del auditor debe ser el determinar si una empresa, esta o no operando tan aprovechadamente como debiera. Su

tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas. Deben existir controles apropiados para vincular los elementos de la empresa, a fin de que esta rinda utilidades. Se necesitan métodos para comparar el desempeño actual como normas preestablecidas. La causa de cualquier discrepancia debe ser localizada, y los pasos necesarios dados para aplicar las medidas correctivas que procedan.

En virtud de su amplia experiencia, el auditor llega a ser un verdadero experto en la evaluación de ciertas operaciones, particularmente en control. Como resultado de sus numerosos exámenes se encuentra en posición de suministrar ideas útiles y constructivas en lo referente al control,

Sabe que:

- Todo plan de control comprende un objetivo el cual expresa lo que se pretende conseguir
- Un procedimiento que señala claramente los medios para la ejecución
- Una medida para que el desempeño sea satisfactorio
- Una evaluación que determina lo bien que se está desempeñando.

Con mucha frecuencia las auditorías al pasar de un indicio a otro, llevan a descubrir un objetivo o política deficiente y a la necesidad de una revisión en forma, las deficiencias pueden atribuirse al hecho de que los empleados no están calificados para llevar a cabo el trabajo de que se trata y a que necesita

adiestramiento. Otros puntos que necesita revisarse en busca de posibles eficiencias son:

- Condiciones de trabajo.
- Normas y métodos de desempeño, etc.

3.6.6. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

Dentro de la auditoria administrativa, la auditoria del personal tiene por objeto revisar y comprobar, todas las funciones o actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los procedimientos establecidos y evaluar si se cumple los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de la administración de la empresa.

Lo anterior no implica si se han cumplido exclusivamente los programas y se ha aplicado con exactitud el presupuesto del departamento de personal, aunque este es el primer paso que debe de realizar el auditor administrativo y que le servirá de base para realizar un análisis profundo que le permita evaluar si lo realizado ha sido lo correcto.

Otros de los aspectos que necesitan evaluarse son los métodos de entrevista, métodos de ubicación y reclasificación de los trabajadores, el auditor buscara las causas de descontento con el empleo, falta de observación de las políticas y procedimiento de la compañía, coordinación deficiente, etc., su propósito será revisar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia, falla o irregularidad, para ello habrá que investigar todos los hechos y detalles que presentara a la dirección en un informe.

Además los presupuesto corresponde al auditor los medios de operación, recursos materiales, la eficacia del programa de mantenimiento, partidas o autorizaciones en presupuestos, métodos contables y procedimientos de inventarios.

CAPITULO 4

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PRACTICA DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1. PLANEACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1.1. ESTUDIO PRELIMINAR Y DEFINICION DEL OBJETIVO

Los programas específicos son el resultado de la investigación preliminar, puesto que, sin una adecuada programación de los puntos esenciales de lo que se va a estudiar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Una vez conocido el origen y la magnitud del problema a estudiar, y los objetivos a cumplir, deberá elaborarse un programa específico, donde se identifiquen concretamente los puntos que se abarcaran, que se va hacer, donde, como cuando, y quienes lo harán además, se deberán precisar el tiempo, responsables y actividades a desarrollar.

Tenemos por lo tanto que el estudio preliminar esta encaminado a lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y el estudio completo. No esta enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, este estudio consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

Definición del área por investigar

Tenemos que definir cual será la materia objeto de nuestro estudio. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar aquellas funciones que tengan relación directa con las demás áreas auditadas.

Determinar detalles por estudiar.

Se necesitan determinar los detalles fundamentales de estudio, si se cumplen los objetivos a corto o largo plazo, si se cumplen adecuadamente las políticas y, aplican adecuadamente los procedimientos.

4.1.2. JUNTA CON LA DIRECCION

Antes de entrar definitivamente a la realización plena de la auditoria administrativa, es necesario que el auditor responsable del trabajo total, tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas del trabajo.

Para esas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de puntos a definir y tratar, con el efecto de que cubra todos aquellos aspectos que le habrán de servir como base para programar su auditoria. En cada entrevista el auditor debe revisar los puntos tratados y asegurarse que quedaran totalmente aclarados y si, como consecuencia de la propia entrevista, no surgieron dudas o problemas nuevos que requieran una entrevista posterior.

La finalidad de esas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoria administrativa adecuado al área por revisar. La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

1. El propósito de la auditoria administrativa
2. Las condiciones y limitaciones del trabajo
3. La estimación del tiempo que tomara a la auditoria
4. Las facilidades que va a proporcionar el cliente
5. La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa

6. Todos aquellos puntos que por naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoria

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el cliente y el auditor, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobraran, lo confirmen por medio de una carta convenio. En caso de conformidad se le pide al cliente que responda manifestando estar de acuerdo o devuelva un tanto el convenio debidamente firmado autorizando el inicio de la auditoria administrativa.

Al final la junta con la dirección otorga al auditor algunas ideas o sugerencias de los problemas fundamentales que debe estudiar vistos desde el punto de vista de la dirección, el auditor debe dar la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones de operaciones, funciones o departamentos que estén originando alguna dificultad, concluyendo con el desarrollo que debe tomar la auditoria administrativa, determinado los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones a realizar, comprendiendo la tarea de integrar un número de elementos que el auditor deberá tener presente hasta concluir el trabajo.

4.1.3. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La planeación de la auditoria es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así con la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción; todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de estos no limiten el curso de acción a seguir en beneficio de los objetivos esperados.

En la planeación el auditor debe considerar entre otros, los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa. A fin de que la planeación de los trabajos se ajuste a ella y puedan, así, obtener resultados satisfactorios
- Finalidad de los trabajos. En virtud de que esta constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan y determine, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
- Secuencia de su desarrollo en virtud de que los trabajadores por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados.
- Estimación de tiempos, para la realización de cada trabajo. Precisa la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
- Determinación del personal que intervendrá. Punto por demás importante, pues la selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar, es de vital importancia para la realización del trabajo de auditoría.
- Determinación de las técnicas que se utilizarán. Las cuales se ajustarán a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que le auxiliara en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible para conocer resultados.
- Determinación de medios materiales. Que se requiere en el desarrollo de actividades que se van a llevar a cabo.
- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionara. Punto a precisar de común acuerdo con la empresa, en función al desarrollo que se

obtendrá de parte de ella y al personal que colabora en la coordinación de actividades.

Para contar con los elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar documentación y recabar información a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

La información se capta por medio de los manuales de organización y operación, catálogos de formas, proyectos, fundamentos legales que normen y regulen el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad, etc. Todo esto, con el objeto de contar con elementos que, den un conocimiento general de la unidad a auditar, sirve de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluidas la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad, se procederá a un análisis de información y documentación recabada a fin de detectar en el área o las áreas que pueden representar alguna problemática y, por consecuencia, la necesidad de una revisión mas detallada o de mayor profundidad.

Identificadas las "áreas problemas", se podrá definir la profundidad de la revisión de la misma.

El programa específico será elaborado con base a la información obtenida de los trabajos previos de la auditoría o investigación preliminar, así como por la determinación de las áreas que requieran de revisión mas detallada.

Conocidas las operaciones y objetivos de la unidad se podrá plasmar, a través de un programa, los puntos que se deberán cubrir en la revisión, en dicho

programa deberá especificarse los puntos que se cubrirán, como son: ¿Que se va hacer?, ¿Cómo se va hacer?, ¿Cuándo se va hacer?.

4.1.4. APROBACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA

El programa de trabajo es la relación escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un periodo determinado así como las fechas de iniciación y terminación de cada uno.

Para el desarrollo de la auditoria administrativa, al igual que para la auditoria contable, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y la calidad del personal que se asignara al trabajo, los medios que se utilizaran y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa, la finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le de la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardarlo de que no se omitirá ningún punto de la revisión.

En el programa deberán quedar listados todos los trabajos que han de realizarse para lograr los objetivos propuestos, siendo de vital importancia que se incluya en él, todos los considerados posibles, a fin de que el programa se desarrolle con eficiencia.

La esmerada atención en la formulación de los programas de trabajo y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituyen medios valiosos de control en el desarrollo de los trabajos y, además:

- Permite seguir un orden en la ejecución de los trabajos

- Permite conocer el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar
- Permite conocer discrepancias entre tiempo programado y el que realmente fue utilizado en cada trabajo
- Permite imponer las medidas necesarias con oportunidad, cuando existen discrepancias de consideración en los plazos fijados y volúmenes de ejecución
- Permite considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto.

El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su exacto desarrollo, muy a pesar de su previa programación.

Un programa de auditoria administrativa no debe de ser rígido sino todo lo contrario, debe de ser suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exija hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente. Por lo tanto al formular un programa de trabajo deberá considerar esta circunstancia y procurara que permita acomodos, ratificaciones o ajustes necesarios, determinados durante la ejecución de los trabajos.

Por otro lado, para facilitar el manejo de los programas de trabajo es aconsejable que se formule una gráfica que permita apreciar rápida y objetivamente el estado que guardan los trabajos en el momento requerido, asimismo, es aconsejable que el total de los trabajos que comprenda el programa, se seccione en tantos grupos como sean necesarios, a fin de circunscribir funciones y obligaciones

Como es lógico de suponer un programa de auditoría administrativa, debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia auditoría y, principalmente, al objeto de la misma. Esto mismo hace que la programación de una auditoría administrativa no pueda ni deba hacerse en abstracto, ya que como cada trabajo tiene características y peculiaridades propias, los procedimientos generales de este tipo de auditoría se adaptan a las condiciones que prevalecen en cada situación particular.

Para cada trabajo específico, existen condiciones particulares que son las que modifican la forma como se realiza la revisión administrativa. Las principales condiciones son:

1. - El objetivo principal de la auditoría administrativa
2. - Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo
3. - Las limitaciones a que este sujeta la auditoría
4. - Las características particulares de la empresa.

Se ha insistido en la necesidad del programa de auditoría administrativa, pero esto no significa que sea absolutamente necesario que todo el trabajo se programe en todos sus detalles antes de emprender cualquier fase del mismo. El auditor siempre debe tener una visión general del trabajo a desarrollar, de tal forma que cuente con un medio que le sirva de guía para llevar a cabo la revisión con la máxima eficiencia.

Así pues, el primer paso para la formulación del programa de auditoría administrativa es conocer y definir su objeto en razón de la empresa en la cual se va a desarrollar.

Con el fin de que lo estipulado en el programa de trabajo se desarrolle con mayores probabilidades de éxito, es aconsejable que este se formule con la participación del personal que tendrá que intervenir directa o indirectamente en su ejecución, pues de su aprobación conjunta resultara la coordinación de trabajos y la aceptación de responsabilidades.

Es muy conveniente que el auditor en jefe y sus colaboradores revisen debidamente el programa de trabajo que se piensa realizar con el objeto de mejorarlo y unificar criterios entre los miembros del grupo que realizaron la revisión administrativa.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

Queda claro que no podemos desarrollar un programa rígido que pueda aplicarse a todo tipo de empresas y circunstancias. Si podemos enunciar los principales puntos que debe contener un programa, son los siguientes:

1. Datos generales de la empresa
2. Objeto de la auditoria administrativa
3. Áreas específicas que serán objeto de revisión
4. Tiempo estimado para la realización del trabajo
5. Descripción de la información que debe obtenerse
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
7. Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros
8. Trabajos específicos que cada persona realizara y tiempo que consumirá
9. Facilidades materiales y técnicas que se podrán emplear
10. Con quien o quienes podrá discutirse los problemas que requiera inmediata atención

11. A quien o a quienes se les debe proporcionar informes de los resultados de la auditoria administrativa
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión
13. Contexto general que guiara la revisión en su aspecto técnico

Indudablemente todos los puntos anteriores son importantes en un programa de auditoria. Pero en el aspecto de la revisión meramente administrativa que representa este trabajo, es el punto ultimo —contexto general que guiara la revisión en su aspecto técnico— el que nos dará la pauta para hacer la evaluación de toda situación administrativa. Es ese el punto que deberá desarrollarse ampliamente, basado principalmente en las partes del proceso administrativo, ya que los elementos de cada función administrativa nos darán un ordenamiento para realizar metódicamente nuestra auditoria de la administración.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

1. - Programa general. En ellos se expresa en forma general los procedimientos y técnicos de auditoria que se van a emplear y los objetivos a obtener en primer orden.

Esta clase de programas se utiliza comúnmente para conocer y determinar situaciones especiales y generales de las empresas, tales como programas que nos encaminen a conocer el campo jurídico de la empresa, de la organización administrativa, el sistema de diversos departamentos administrativos con respecto a los niveles de auditoria etc.

2. - Programas analíticos. Estos programas dan una explicación en forma detallada de los diversos procedimientos y técnicas de auditoria que se van aplicar

Un ejemplo de programa analítico sería: la descripción de procedimientos a utilizar en la revisión de los sistemas de ventas de la empresa y la recuperación de los cobros.

3. - Programas tipo. Describen los procedimientos de auditoría emplear en situaciones similares a un número considerable de empresas.

Este tipo de programas se emplea como antes se señaló, en empresas similares o con análogo tipo de administración interna, pero también puede usarse en la revisión de empresas que sean filiales o sucursales de ramos iguales, haciendo las variaciones a dichos programas, de acuerdo a las circunstancias especiales que se encuentren en cada una de ellas.

4. - Programa por áreas. Estos son elaborados para revisar actividades diferentes dentro de la organización de una empresa, y así tenemos, programas de producción, programas de actividades de la gerencia, etc.

Los diferentes tipos de programas se modifican por:

- Los objetivos del examen
- La naturaleza del negocio
- La importancia de la empresa
- La eficacia y las limitaciones de la administración
- La falta de control
- Las experiencias pasadas con la administración
- La información que se requiera en el informe.

La eficacia del control y el uso de métodos de administración, son consecuencia de la naturaleza de la empresa y su importancia, estos factores

tienen una directa relación con los procedimientos que se deben de aplicar y la extensión de su uso.

Cualquiera que sea el programa que se use, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

ESQUEMA BASICO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA

TRABAJOS PRELIMINARES	<ul style="list-style-type: none">* Entrevistas* Platicas telefónicas* Correspondencia* Lista de puntos a definir* Propósito de la auditoria
CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none">* Tipo de auditoria* Honorarios* Tiempo de la auditoria* Condiciones y limitaciones* Facilidades
INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">* Características jurídicas* Características de operación* Características de organización* Funcionarios principales* Funciones principales* Diagramas de organización* Manuales de organización* Reglamentos
FUENTES DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none">* Formas de papelería* Archivos* Lugares de trabajo* Personal que se entrevistara* Otros registros* Externa

FUENTES DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> * Auxiliares * Analistas * Supervisores * Especialistas * Otros
FACILIDADES QUE PROPORCIONA LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> * Personal * Local * Instrumentos * Equipo * Discusión de problemas
SECUENCIA DE LA AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> * Funciones * Departamentos * Secciones * Puestos
FORMULACION DE CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> * De aspectos administrativos * De aspectos técnicos * Departamentales * Seccionales * Otros.
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> * Director general * Gerentes * Supervisores * Obreros * Empleados
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> * Tipos de diagrama * Técnicas matemáticas * Técnicas de ingeniería * Otras
INFORME DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> * Consejo de administración * Director general * Gerentes * Supervisores * Otros

PLAN DE REORGANIZACION

- * Diagramas
- * Manual de organización
- * Equipo
- * Personal
- * Fecha de iniciación
- * Tiempo

4.1.5. INTEGRACION DE RECURSOS

Ya definidos los problemas a estudiar y el alcance de la auditoria que se practicara, se hace necesario determinar el personal que requiere para efectuar la auditoria, asi como el perfil del auditor en lo relativo a conocimientos y experiencia.

PERSONAL

Es importante que se considere que el personal cuente con capacidad y gran madurez en los problemas que se piensa estudiar, y en caso de que surjan aspectos técnicos especializados, contar con técnicos a nivel asesoria, para comprender el problema y obtener resultados concretos.

Serán requisitos elementales que los auditores cuenten con capacidad en:

- Diseño de sistemas y procedimientos
- Análisis de puestos
- Organización y métodos
- Manejo y control de proyectos
- Técnicas de investigación.
- Contabilidad
- Planeación y control de presupuestos
- Estadística
- Relaciones humanas

- Comunicación entre las empresas
- Metodología de la investigación.

Para los auditores que desean ampliar sus conocimientos se encuentran los siguientes estudios de especialidad para profesionales.

- Métodos avanzados de auditoría
- Simplificación de trabajo
- Investigación administrativa
- Análisis de la organización
- Sistema de contabilidad de costos
- Sistemas de máquinas de contabilidad
- Investigación de operaciones, etc.

En el programa deberá estar perfectamente especificado el personal asignado para las áreas en diferentes etapas, así como sus características y el rendimiento estimado.

En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomara en cuenta la colaboración personal y material que la empresa le proporcionara.

Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que esta ponga a su disposición tal colaboración.

En esta etapa se procederá a la selección del personal idóneo de acuerdo a la planeación así como al equipo necesario y la documentación correspondiente, de acuerdo a los recursos necesarios del programa, tomado en consideración las observaciones de la dirección se integra la metodología necesaria.

Características del personal

- Auditor supervisor. Es la persona que tiene la responsabilidad propiamente dicha de la auditoría administrativa, es el encargado de elaborar el plan de auditoría y de autorizar los procedimientos y programas de revisión.

Es indispensable que el auditor supervisor que ocupe este puesto sea un profesional, con suficiente experiencia y capacidad.

- Auditor por áreas. Es aquel profesional a quien después de dominar las técnicas de la auditoría administrativa, se le clasifica y se le especializa por áreas de trabajo, de acuerdo con las funciones administrativas más requeridas.
- Auditor ayudante. El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor y al de área, en la recopilación de información necesaria, cuando se trata de empresas pequeñas, puede coordinar actividades de planeación y desarrollo del trabajo asignado.

4.2. APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.2.1. DEFINICION DE LOS PAPELES DE TRABAJO E INSTRUMENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto

Los papeles de trabajo constituyen para el auditor el punto de apoyo para formar sus juicios y, por consiguiente, para determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo en el campo de la auditoría administrativa, tienen características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarca sus servicios, originando para cada caso particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Es aconsejable, se utilicen formas preimpresas que contengan el formato y los puntos que deben ser investigados, a fin de normar el criterio de las personas que las manejan, evitar malas interpretaciones, evitar pérdidas de tiempo en preguntas innecesarias. Asimismo que su tamaño sea uniforme y que la calidad y el color sean los adecuados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para el mismo, por la utilidad que le reportan, entre las importancias, menciono las siguientes:

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

Los papeles para el auditor, tienen un valor estimado por lo que debe archivarlos en forma adecuada.

Siendo los papeles de trabajo los que encierran la calidad profesional del trabajo desarrollado y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, requiere que su conservación este protegida de toda intervención ajena, por lo que deben ser archivados en forma ordenadamente y en forma conveniente.

INSTRUMENTOS DE AUDITORIA

Las herramientas de análisis por utilizar serán comunes y específicas, pero siempre sencillas y poco costosas en su aplicación.

La elección de las técnicas o herramientas de análisis obedecerá principalmente a la facilidad de su aplicación, a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero, a la disponibilidad de tiempo, etc., pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que se cuente para realizar la auditoria administrativa.

Es evidente que el rigor con que se analicen los datos estará en relación directa con el tipo de estudios que sea capaz de emprender el grupo de auditoria administrativa y del grado de desarrollo en que este se encuentre, y aun cuando los enfoques para el estudio de los sistemas manuales, electromecánicos electrónicos es muy similar, las técnicas e instrumentos de análisis son muy diferentes.

La recolección de datos en la auditoria administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada.

El principal instrumento de la auditoria administrativa es el sistema en general de planear, controlar y operar la empresa. El auditor deberá tener acceso a los

registros, informes, políticas y otras normas administrativas, financieras y de operación.

Los registros y evidencias desempeñan un papel de importancia como instrumento de auditoría, sirven como base para determinar el desempeño, progresos, tendencias, comparaciones, medición, etc., para establecer valores.

Antes de iniciar la auditoría, se diseñarán los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio; estos pueden ser cuestionarios, guías de entrevistas, listas checables, etc. Además de prever que técnicas auxiliares de podrán utilizar.

1. Diagramas de organización
 - General
 - Departamental
 - Seccional
2. Diagrama
 - Productos
 - Hombres
 - Flujos
 - Línea de responsabilidad
 - Distribución de actividades
3. Diagramas de tiempos y movimientos
 - Hombres
 - Maquinas
4. Diagramas de disposición de maquina
 - equipo
 - oficinas
 - pisos
 - lugares de trabajo
5. Diagramas comparativos
 - Gráficas de Gantt
 - Interrelaciones
 - Línea y staff
8. Diagramas combinados
 - hombres con maquina
 - hombre con formas
9. Diagramas gráficos
 - Lineales
 - Barras
 - Mapas
 - Especiales
10. Otros diagramas
 - Carta de actividades
11. estudio de tiempos
 - trabajadores
 - productos
 - maquinas
12. Peliculas de movimientos en el trabajo
13. Papeles de trabajo
 - entrevistas
 - observaciones

- PERT
 - CPM
 - estadísticas
 - cuestionario
6. Instrucciones y operaciones de ruta
 - hoja de ruta
 7. Muestro y medición del trabajo
 14. Investigaciones de operaciones
 15. Punto de equilibrio

Estas técnicas auxiliares solo se citan a nivel de ejemplo, puesto que son las más usuales, pero esto no significa que sean todas.

El auditor precisara cantidades y características de los medios materiales que utilizara durante el tiempo que requiera la ejecución de los trabajos tales como papelería, mobiliario, equipos, etc.

4.2.2. APLICACIÓN DE TECNICAS DE INVESTIGACION, RECOLECCION Y REGISTRO DE LA INFORMACION

La investigación es la fase de los trabajos de auditoria que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse juicio acerca de los problemas o situaciones referente al caso que atendió.

Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas a fin de obtener una descripción lo mas detallada y precisa posible del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática de fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis. En esta etapa de la auditoria, el auditor debe poner toda su atención para captar la información de la utilidad

MEDIOS DE RECOLECCION

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo, ya sé esta en posibilidad de iniciar la siguiente etapa, que es la de obtener información, recopilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la auditoria administrativa.

El auditor necesita hechos relevantes sobre los cuales fundamenta conclusiones y recomendaciones, por lo cual tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentran dentro de la empresa: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización de personal, etc., además, tendrá que obtener todos los detalles de aquellas personas que conozcan mejor la situación en estudio

La información debe referirse a todos los factores que afecten la función, departamento, división o área examinada, como son: influencias externas, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, acatamiento de operación, medios de información, etc. El auditor debe de obtener la información metódica y ordenadamente, buscando siempre que sea digna de confianza y este debidamente actualizada.

La recolección de información debe de hacerse por los medios adecuados, de manera que el auditor obtenga datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la red de información en la que habrá de fundamentar su estudio los principales medios de que puede valerse son los siguientes:

- **Inspección y observación**

Cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la planta, de las oficinas, arreglo físico de los almacenes o ubicación de la planta, el auditor debe

inspeccionarlas personalmente tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

Por lo que se refiere a información relativa, principalmente a operaciones, tramites o rutinas establecidas en la empresa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente. El auditor debe tener toda la información que crea pertinente acerca del objeto de su estudio, y de ser posible trazar gráficas o diagramas que posteriormente procura verificar y mejorar.

- **Revisión de documentos y archivos.**

El auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtenga juegos de cada forma en uso y tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes tramites y procedimientos.

Entrevistas.

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

Al llevar a cabo las entrevistas, el auditor debe considerar el factor de relaciones humanas, ya que del trato que tenga con el entrevistado dependerá que este le dé información verdadera y completa. Para tal fin, el auditor debe observar en su entrevista los siguientes puntos.

- Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Darle la oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando encuentre fallas o deficiencias.

- No promete correcciones inmediatas, aumentos de sueldo o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

Cuestionarios.

Una forma común de la auditoría administrativa para obtener información es a base de cuestionarios, los cuales sirven como guías para buscar contestaciones a interrogantes a cerca del área a revisión. Las necesidades específicas y las circunstancias particulares del área bajo examen darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados.

1. - Cuando los cuestionarios sean para contestar con un SI o con un NO, deben de formularse de tal forma que la respuesta siempre deba ser afirmativa cuando la situación a que se refiere la pregunta sea la adecuada.
2. - Los cuestionarios referentes a aspectos meramente administrativos, formulamos en base al proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier unidad que se examinen.
3. - Los cuestionarios referentes a aspectos técnico, -producción, ventas, personal, etc.- deben de estructurarse en base a las propias técnicas, de acuerdo a lo que debe ser una situación para considerarla eficiente.
4. - Las respuestas deben anotarse con claridad absoluta, y en caso de que se tengan dudas para hacer mayor aclaraciones a la respuesta, se anotara un signo convencional en la respuesta y el mismo signo en la parte inferior del cuestionario, anotando el comentario correspondiente.

5. - Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de manera que las primeras vayan aclarándose o confirmándose con las contestaciones de las siguientes preguntas.

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.

Los datos que el auditor ha obtenido deben registrarse ordenadamente para hacer más objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentren bajo estudio, en esta fase surge la necesidad de contar con instrumentos que nos muestren objetivamente la situación que se examina y que faciliten la obtención de hechos, localización de problemas y proposición de soluciones que siempre nos lleven a una mejora.

El registro de datos puede hacerse mediante las diversas técnicas e instrumentos con que cuenta la auditoría administrativa.

Diagramas de organización

Los diagramas de organización son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un departamento o sección en particular. Por medio de este tipo de diagramas el auditor tiene la posibilidad de apreciar las relaciones que se suponen existen en una organización, pero que, en la realidad tal vez nos responda a las formalidades establecidas.

Con los diagramas de organización el auditor podrá estudiar, entre otros, los siguientes elementos de una organización

- Las funciones principales
- Los canales de comunicación

- Los niveles jerárquicos
- El campo de autoridad de cada jefe
- Las relaciones de cada unidad orgánica.

Además de los elementos correspondientes a la organización, este tipo de diagramas también puede ser útil para auxiliar en estudios tales como:

- Sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad
- Sistemas de control presupuestal
- Sistemas integrales de información

Cuando en la empresa o área estudiada no exista el diagrama de organización correspondiente, el auditor tendrá que construirlo, para lo cual, y si la magnitud de la empresa lo justifica, puede valerse de tarjetas con el nombre y puesto de cada directivo o jefe comprendido en tres niveles principales – dirección, gerencia y supervisión- si el diagrama es para toda la empresa, o incluir a todos los empleados, si es para construir un diagrama departamental o seccional. Con las tarjetas se armara el diagrama de la organización formal que debe prevalecer y posteriormente se procederá a dibujarlo.

El diagrama de la organización formal servirá de base para emprender estudios que lleven a cualquier cambio que signifique mejoras para la empresa. Estos estudios deben hacerse en conjunto con otros instrumentos tales como Manuales de organización, Diagramas funcionales y Carta de actividades.

Carta de actividades.

Es común que una empresa, para la realización de una serie de actividades con un propósito común, requiera de la participación de personal que dependa de

departamentos o secciones. El estudio de esas actividades debe hacerse considerando el conjunto de empleados y jefes que toman parte, así como los departamentos o secciones que intervienen. Para este fin el auditor debe formular las cartas de actividades que sean necesarias si es que no existen.

Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades tendientes a un objetivo específico. Mediante la carta de actividades el auditor podrá estudiar lo siguiente:

- La importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlas
- La intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio
- Los departamentos o secciones que intervienen
- Las acciones que realiza cada persona

Diagrama lineal de responsabilidad.

Este diagrama es de suma importancia porque permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados con la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos y unidades orgánicas que intervienen.

Por medio de este diagrama el auditor tendrá información similar a la que proporciona el diagrama de organización y la carta de actividades, la ventaja es que este diagrama es una representación gráfica que permite presentar información fácil de estudiar.

Carta de distribución de actividades.

La carta de distribución de actividades es un instrumento que permite conocer o estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que la ejecuta e incluyendo también el factor tiempo.

La carta de distribución de actividades se elabora a partir de la información obtenida por el auditor, de acuerdo a los pasos siguientes:

1. -Hacer una lista en forma general de las actividades que se desarrollan en los distintos puestos de la unidad orgánica sujeta a examen.
3. -Hacer una lista de tareas o labores asignadas a cada persona indicando el tiempo que cada una dedica a ellas.

La utilidad de la carta de distribución de actividades radica en que el auditor puede hacer su estudio desde los siguientes puntos de vista.

- Al analizar la carta, el auditor puede estudiar los volúmenes de trabajo, distribución de labores, etc., lo cual permite conocer si no existe duplicidad de trabajo, deficiente utilización de especialidades, tiempos de trabajo efectivo, tiempo muerto, etc., o cualquier otra deficiencia.
- Puede estudiar el costo de las actividades que se lleven a cabo, lo cual permite hacer una serie de estudios de tipo económico, tales como determinar costos de cada operación, costos de tiempos muertos, fijación de sueldos y salarios, etc., situaciones que, cuando son deficientes, siempre repercuten negativamente en los resultados financieros de la empresa.

Diagrama de flujo.

Para el estudio de procedimientos, el auditor administrativo debe recurrir a los diagramas de flujos, que le permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos.

Estos diagramas proporcionan información objetiva, más fácil de estudiar y hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los mejorados que se proponen.

En la construcción de sus diagramas o gráficas, el auditor debe tener presente que solo se pueden estudiar y mejorar aquellos pasos o detalles que han sido registrados en esos instrumentos.

Por esta razón el debe observar los puntos siguientes:

1. -No tratar de cubrir una área demasiado amplia en un sol diagrama o gráfica
2. -Construir sus diagramas o gráficas apegado estrictamente al área estudiada.
3. -Registrar todos aquellos detalles que son criticos, ya que de estos sé derivan posibles mejoras.
4. -Una vez empezada la construcción de un diagrama o gráfica no deben de abandonar su propósito, sino hasta terminar totalmente

4.2.3. VERIFICACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Terminada la información, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación
- Clasificación de los datos
- Evaluación de los resultados

- **Determinación de la solución**

El auditor procederá hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas y verbales que le fueron proporcionados, así como los papeles de trabajo que fueron elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de los resultados, por lo que el auditor procederá agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

Para que pueda clasificar estos datos, el auditor se auxiliara de técnicas importantes como son

- Verificación
- Interpretación

Verificación de la información

El auditor debe integrar los datos que ha recopilado aisladamente de manera que tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada. Es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se estén obteniendo, y por eso se debe pedir al mismo personal que proporcione la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

La verificación tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; asimismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

Interpretación de documentos.

Esta es la técnica en la cual el auditor empleara toda su lógica y objetividad para entregar resultados, en la interpretación de la información el auditor deberá estudiar los datos y cifras contenidas en los documentos con el objeto de establecer razones y evaluar hechos sobre la materia que se investiga.

Para que el auditor pueda ser uso de esta técnica, es necesario que la gerencia de la empresa le proporcione la documentación que él estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Tales como actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadística, boletines, revistas, publicaciones, todo esto con el fin de corroborar que la investigación hecha estuvo guiada en el mismo camino en el que la empresa se encuentre y hacerse de juicio para entregar su informe.

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

4.3. ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

4.3.1. OBJETO DEL ANALISIS

Una vez la información recolectada y debidamente registrada, ya tenemos los elementos necesarios para evaluar los hechos ahí plasmados; es decir entramos a la etapa del análisis, cuya fórmula es fragmentar el área sujeta a estudio a porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora. El auditor administrativo debe tener presente que para poder mejorar una función, un procedimiento un método, etc., siempre hay que descomponerlo en sus elementos más simples.

En esta fase de la auditoría administrativa, donde al auditor verdaderamente justifica su habilidad como tal, pues esta depende de la habilidad para analizar. La característica principal de esta fase de análisis es que el auditor siempre debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios y debe estar decidido a descubrir como puede lograr mejoras.

Objeto del análisis

De acuerdo a la definición de análisis –separar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma-, el auditor debe llevar un estudio en forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes pasos que siga el área bajo estudio, con el objeto de obtener una clara comprensión de lo que es sujeto de análisis y pensando que el objetivo de la auditoría, como ya lo he expuesto es:

- Eliminar pérdidas y deficiencias

- Mejorar los sistemas, procedimientos y métodos de operación
- Mejorar los medios de control
- Desarrollar mejor al personal
- Utilizar mejor los recursos.

Es decir, todas estas finalidades quedarían resumidas en “buscar mejoras” que a su vez se traducen en “reducción de costos”. Esto mismo significa que el auditor, al llevar a cabo su análisis, debe poner en juego toda su imaginación, y todo esto únicamente lo podrá conseguir mediante la investigación que haga tomando como base los recursos con los que dispone la empresa:

- Personal. Reducir el número de obreros o empleados o mejorar la forma en la que desempeñan su trabajo.
- Materiales. Reducir la cantidad de recursos materiales sin por ello afectar los resultados esperados.
- Tiempo. Eliminar desperdicios de tiempo o buscar ahorros de este elemento obteniendo los mismo o mejores resultados
- Tecnología. Utilizar nuevas formas de operar de acuerdo a los avances tecnológicos y cuyo empleo se justifica: es decir, que los beneficios sean superiores a los costos de utilización.

4.3.2. CUALIDADES DEL AUDITOR EN EL PROCESO DE ANALISIS

Entre las cualidades que debe tener el auditor administrativo para realizar funciones de analista, se deben destacar las siguientes:

- a) El auditor 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 este al análisis de elementos que son secundarios, lo que puede llegar a frustrar la investigación o hacerle muy ineficiente.

- b) El sentido común, tan poco valorado por quienes pretende relegarlo ante la aplicación de complicadas técnicas o complejos procesos electrónicos. La aplicación del sentido común debe permitir evaluar correctamente las situaciones en su verdadera perspectiva y proveer al auditor de un adecuado sentido de jerarquía de las prioridades y los valores.
- c) 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.
- d) El auditor debe ser objetivo, debe considerar los problemas tal como son, sin mezclarlos con sus propios prejuicios, emociones, simpatías o antipatías.
- e) Cuando se trabaje en equipo, que es lo mas indicado, se requiere de otras cualidades como: espíritu de cooperación, capacidad para llevarse bien aun en situaciones de tensión o de conflicto, habilidad para presentar ideas a los demás con efectividad, etc.
- f) El auditor debe ser "escéptico" y debe aceptar los resultados solamente cuando un cuidadoso análisis ha disipado todas las dudas razonables sobre su validez.
- g) El auditor debe ser capaz de pensar en términos abstractos o simbólicos de índices, tablas, gráficas, etc.

h) Obviamente el auditor debe poseer una buena educación en su especialidad, y debe hacer continuos esfuerzos para mantenerse actualizado en nuevos conocimientos y técnicas que se produzcan.

La capacidad del auditor administrativo puede ser juzgada en parte por su habilidad para analizar y en parte por los conocimientos amplios y especializados que tenga.

4.3.3. PROCESO DE ANALISIS

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permite conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de auditoría administrativa, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

El proceso abarca la siguiente secuencia de pasos:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza
2. Describir este hecho o esa situación
3. Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido.
Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos

administrativos no se comportan en forma aislada y por si solos, sino que también son producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.

7. Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnostico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos es, mediante una actividad interrogativa.

El análisis consiste fundamentalmente es descubrir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento esta afectando a una determinada función, sistema, procedimiento, método, etc.

El análisis exige un profundo estudio hacia los hechos, examinando cada una de las partes que lo integran. Dicho estudio debe llevarse a cabo con detalle y paciencia, siguiendo un ordenamiento lógico para no pasar por alto hasta el mínimo detalle que pudiera llevar a resultados equivocados.

El orden a seguir se basa en la contestación clara y satisfactoria que se haga a las interrogantes: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Por qué? Ahí donde surge un elemento a estudiar es donde se debe guiar al auditor contestando esas preguntas a completa satisfacción.

Como punto de partida para el análisis, el auditor debe tener presente lo siguiente

- Un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo existentes en la empresa no prueban ser necesarios y útiles.

- La forma como opere un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo no prueba que esa sea la mejor forma de hacerlo.

El cuidado y el trabajo minucioso con que se elabora el análisis determinaran su valor, cada paso deberá efectuarse con el mayor esmero, comprobando todo con el fin de tener la seguridad de que los pasos subsecuentes no queden asentados sobre bases precarias. Una de las mejores técnicas para un análisis apropiado consiste en elaborar una gráfica donde figuren las diversas actividades en forma detallada y paso por paso.

Cabe mencionar que las interpretaciones derivadas del análisis no son conclusiones definitivas, tienen que estar relacionadas con otras inferencias y tal vez hasta replantarlas por alguna otra razón.

No se recomienda tratar de llegar a conclusiones, sin antes prestar debida atención a cada uno de los elementos.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones circunstancias que originaron el estudio, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

4.3.4. EVALUACION DE LA INFORMACION

Un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla.

Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada.

Una vez reunida toda la información relativa a la auditoria el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito, con el objeto de facilitar la etapa

de evaluación, esta información se presenta en una carpeta para cuestiones de uso.

La presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá contener:

- Objetivos y políticas
- Programas de trabajo (copia)
- Organigrama
- Cuestionario general de auditoría
- Relación de puestos tipo
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo
- Inventario de sistemas y procedimientos
- Cuestionario de análisis de forma
- Diagramación de procedimientos

Papeles de trabajo: documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus

observaciones y recomendaciones

4.3.5. PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que este puede repercutir positiva o negativamente, según el caso, en las operaciones de la empresa, así como todos los organismos y grupos sociales que tienen relación con la misma.

De ser posible el auditor emitirá dos o más alternativas, con el objeto de que la empresa escoja la que considere pertinente, el consultor hará hincapié sobre aquellas conclusiones que considere mas adecuadas.

Metódicamente esas mejoras se pueden lograr principalmente por medio de eliminar, combinar, cambiar y simplificar algún o algunos de los elementos de los que sé esta sujeto de análisis de la manera siguiente:

Eliminar

Siempre que se inicia el análisis, debe identificarse plenamente el propósito de lo que se estudia, pues aunque parezca increíble, en muchas empresas se hace trabajo innecesario y esto se origina principalmente del hecho de cuando se implanta por primera vez no se estudia suficientemente los sistemas, los procedimientos, métodos y formas que se utilizarán.

Para descubrir faltas se hace necesario un análisis completo y detallado buscando al principio los trabajos o elementos que definitivamente puedan eliminarse.

Combinar.

Todo elemento estudiado debe considerarse como parte integrante de un conjunto, por lo cual hay que estudiar los efectos que tenga con todos los demás elementos con los cuales esta interrelacionado. La combinación adecuada de dos o más elementos puede dar lugar a una mejora, ya sea por que se elimine alguno o porque se ahorre tiempo.

Cambiar

Igualmente al considerar un conjunto y buscar posibles cambios también nos podemos conducir a lograr ciertas mejoras. El auditor debe buscar la posibilidad

de eliminar algo cambiando el orden que hasta entonces se ha seguido, ya sea de lugar, de personas, de secuencias, etc.

Simplificar

Después de haber eliminado, combinado y cambiado el orden de los elementos analizados, debe buscarse la posibilidad de estudiar como podría simplificarse el trabajo esta sería la última fase del estudio después de haber examinado y agotado todos los demás.

Es aconsejable que las situaciones detectadas, se discutan con el personal, que de alguna manera esta relacionada con las conclusiones emitidas por el auditor, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

4.3.6. DETERMINACION DE LA SOLUCION

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó

Es difícil poder precisar normas rígidas para encauzar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión hace falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc. La capacidad y experiencia del auditor. Son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

La buena solución será obtenida observando los siguientes puntos.

Utilidad que reporta al cliente.

El auditor debe estar consiente de que la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.

Sujeción a los objetivos y políticas establecidos

Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.

Requerimientos del cliente.

Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para los cuales fueron contratados sus servicios.

Recursos disponibles.

El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

Costo de ejecución.

El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones el auditor, deberán quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa.

Riesgos probables.

El auditor, consiente de que diversos factores internos y externos puedan obstaculizar el alcance de los objetivos, tratara en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde esto sea posible.

Posibilidad de control.

Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, practicas y de ejecución fácil de controlar.

Tiempo de realización.

El auditor tratara de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

Desarrollo de la empresa.

Las soluciones del auditor no solo deberán responder a necesidades del momento sino, además, trataran que estas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.

Condiciones legales.

Los efectos que originen las recomendaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

Derechos humanos.

Las recomendaciones y observaciones del auditor que efectúen de alguna manera al elemento humano, deberán tender a proteger a `este, primordialmente e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.

La evaluación es probablemente la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoria administrativa, dado que funciona en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoria financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos, procurara ser siempre lo mas objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

4.4 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.4.1. IMPORTANCIA DEL INFORME

Para comprender mejor la importancia del informe de auditoría administrativa, sobre todo a nivel de empresas, hay que hacer una comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable.

Estos muestran principalmente la situación a una fecha determinada, y el informe de auditoría administrativa presenta, como se ha establecido anteriormente, la situación administrativa que se tenga a una fecha determinada, ampliando esta información porque muestra el comportamiento de la empresa en forma integral:

- Informe de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando como se han logrado y que es lo que se espera alcanzar en los ejercicios futuros.
- Informa sobre la eficacia de la estructura orgánica y de todos sus componentes, indica si los sistemas, procedimientos y métodos de operación son adecuados o se pueden mejorar.
- Informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad del elemento directivo, para determinar si son adecuadas para conformar el desarrollo de los planes.
- Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes de todos los niveles han alcanzado real o positivamente los resultados deseados por medio de la dirección acertada de sus subordinados.

- Informa de cómo se están controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la empresa.
- Informa sobre las normas y estándares para precisar la eficacia de la ejecución.
- Informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieran inmediata atención.

4.4.2. TIPOS DE INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.

Ordinarios.

Se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a la fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos.

Circunstanciales.

Se caracterizan por su condición especial que se origina por la necesidad tan importante de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Según la forma de presentación de los informes, se puede clasificar en tres grupos: narrativo, importancia y extracto.

Narrativo.

Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias.

Importancia.

Es este informe se detallaran, por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.

Extracto.

Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar, a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

4.4.3. CONTENIDO DEL INFORME FINAL

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un cargo.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escritos, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos formados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en el se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisar que las conclusiones emitidas son resultados de sus apreciaciones personales y que solamente tiene el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

En esta etapa comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Este será un documento donde se asienten, fiel y dignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información descrita en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de auditoría administrativa, se relacionan a continuación:

- Consideraciones generales
- Hechos relevantes a nivel de empresas
- Hechos relevantes de cada departamento o sección
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos

Consideraciones generales.

Esta sección del informe comprenderá en forma clara y preciso el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que estos hayan comprendido, incluyendo explicación breve del trabajo que se haya efectuado, de acuerdo al convenio que se tuvo con el cliente y al programa a desarrollar.

Como este punto hace las veces de prólogo, es recomendable se ordene después de la carátula y del índice del informe, dándole todo el énfasis posible para que logre la atención del lector y lo invite a seguir leyendo el informe.

Hechos relevantes a nivel de empresa

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentes a nivel de resultados durante el transcurso de la auditoría. Esta parte del informe es la de mayor importancia debido que aquí anotarán todas las fallas encontradas en la revisión

Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente, de acuerdo a su importancia en cuanto a grado de atención inmediata.

El auditor administrativo podrá exponer dichas fallas brevemente pero en el caso de que crea importante ampliarse lo hará incluyendo cuadros, gráficas o comentarios adicionales, según el caso de que se trate.

Hechos relevantes departamentales o seccionales

En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.

Aquí ya con mayor detalle se informara sobre los hechos que afecten directamente a los departamentos o áreas.

Es recomendable ir listando cada departamento o sección separadamente uno de otros indicando las fallas habidas, con la finalidad de una información más explícita y de interés tanto para la persona a la que se dirigió el dictamen, como para el jefe de departamento o área ensillada.

Recomendaciones.

Aquí se formularan las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

Conclusiones.

Esta sección resume toda la información del auditor administrativo resaltando en ellas la de mayor importancia.

En esta parte se anotaran los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las empresas auditadas.

Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

Anexos.

Esta es la parte final del informe la cual deberá incluir cuadros, diagramas, gráficas y en general toda la información posible que tenga la finalidad de hacer más efectiva la comprensión del informe.

Todo documento que sirva como evidencia para documentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirme alguna aseveración, debe ser incluido en esta parte.

4.4.4. PRESENTACION DEL INFORME FINAL

Una vez que se ha terminado el informe, se presentara a la dirección y funcionarios responsables de la empresa, así el auditor administrativo continuara su labor por medio de la discusión de los hechos comentados y las recomendaciones para solucionar los problemas expuestos, siendo también labor de este verificar que se lleven a cabo las soluciones presentadas.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y para la dirección o el cliente, él aspecto más importante y útil de esta técnica.

Con el informe final culmina el trabajo del auditor.

Puntos esenciales de un buen informe. El auditor tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

I. Redacción.

- a) Exactitud. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.
- b) Originalidad. Se refiere a que el auditor al elaborar su informe construirá de un modo o idea original.

- c) **Concisión.** La concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando sea completa.
- d) **Claridad.** Implica que cualquier aseveración puede ser comprendida y que no sea mal interpretada.

II. Oportunidad de presentación

El informe debe presentarse oportunamente para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y toma mejor las decisiones.

III. Selección adecuada del material.

Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción.

Formato típico de uniforme de auditoría.

Contenido.

- Finalidad
- Puntos sobresalientes
- Aspectos comentados con la supervisión
- Prácticas corrientes (detalles)
- Discusión o comentarios
- Conclusiones y recomendaciones
- Ilustraciones. (gráficas, cuadros, diagramas de flujo, hoja de trabajo, hoja de datos, etc.)

Finalidad.

Aquí queda de manera clara el propósito de la auditoría

Puntos sobresalientes

Detalles y aspectos que hace especial la revisión, si existió alguna problemática o la facilidad otorgada por parte de la empresa para la realización del trabajo.

Aspectos discutidos con los supervisores.

1. Un informe del cambio de impresiones tenido el auditor con el supervisor, respecto a los hechos que figuren bajo el rubro "hechos de especial importancia".
2. Un informe de otros hechos pertinentes comentados con el supervisor incluyendo:
 - Cantidades o circunstancias anormales
 - Fluctuaciones importantes
 - Ausencia de hechos
 - Desviaciones
3. El informe de la entrevista con el supervisor estará incompleto a menos que al describir cada punto el auditor especifique cual fue la respuesta y actitud del supervisor de acuerdo con los siguientes planteamientos. ¿Se corrigió la situación perjudicial?, ¿Podrá corregir el supervisor la deficiencia sin su ayuda?, ¿Convino al supervisor corregir la situación y en caso de afirmativo, ¿cuándo?

Practicas corrientes

Comprende los detalles de dichas practicas, condiciones, etc., en relación con el aspecto que sé este examinando. El auditor prosigue en esta sección con el informe y expresa, en forma resumida, cuales fueron las practicas encontradas y su punto de vista sobre las mismas

Discusiones o comentarios

En la fase de la elaboración del trabajo final el personal capacitado se pondrá de acuerdo para cerrar el trabajo y dar las mejores conclusiones posibles.

Conclusiones y recomendaciones

Comprende los acuerdos a llegar al realizar el trabajo hechos directamente a la dirección y Serra esta la que decida si se ponen en practica o no.

Es responsabilidad del auditor hacer comentarios constructivos que finalmente es el fin de su trabajo

Ilustraciones.

Puede concluir al momento de dar de las recomendaciones con una representación grafica de las mejoras que se puedan aplicar asi mismo la ilustración del trabajo desarrollado.

4.4.5. PLAN DE REORGANIZACION.

El objetivo principal del plan de reorganización es llevar a cabo dentro de la empresa todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo hayan discutido y aceptado la administración y el personal relacionado con esas mejoras.

El auditor tiene una gran responsabilidad al implantar las mejoras o cambios sugeridos, ya que estos van a justificar ante su cliente el trabajo desarrollado, y en consecuencia, el costo de la auditoría.

El plan de reorganización exige ser discutido con los jefes de aquellas áreas donde se van a implantar las mejoras, con el objeto de hacer todas las explicaciones y aclaraciones pertinentes, a fin de que exista un completo entendimiento de los cambios que se van a efectuar.

Para lograr el convencimiento del plan propuesto, el auditor debe:

- Presentar sus proposiciones completa y claramente
- Hablar con todos aquellos que intervienen y deban intervenir en los cambios propuestos.
- Preparar todo lo necesario para hacer un ensayo, ya sea práctica o gráficamente.

Es muy importante que el auditor obtenga la completa aceptación de los jefes, sobre todo los de los niveles superiores, ya que su apoyo contribuye a influir sobre el personal de niveles inferiores. En el caso de los cambios importantes que afecten a toda la empresa en conjunto, es necesario obtener la aceptación formal del director general e inclusive el consejo de administración.

Antes de llevar a cabo los cambios, es necesario que el auditor tome todas las medidas necesarias para evitar temores y oposiciones entre el personal, que puede originar el que surjan rumores o apreciaciones derivadas de la falta de entendimiento y finalidad del plan.

El auditor debe darse cuenta que el personal siempre tiende ha:

- Oponer resistencia en el cambio
- No aceptar criticas
- Desconfiar de lo que no entiende

Como se puede observar, el principal problema para emprender cualquier cambio es de carácter humano y constituye el principal obstáculo que demanda paciencia y practica de muy buenas relaciones humanas.

Plazo de la reorganización.

Es muy importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevar a cabo, debiendo considerar que los problemas que los propios cambios implican son entre otros, la conservación de un buen ambiente de trabajo entre el personal afectado.

El plazo se puede elegir según la siguiente forma de aplicar los cambios en la organización.

1. Efectuar absolutamente todos los cambios
2. Efectuar todos los cambios durante un periodo mas o menos corto (1 año)
3. Efectuar los cambios paulatinamente durante un periodo mayor (mas de un año)

Es indudable que la elección adecuada para efectuar los cambios dependerá de la magnitud de los mismos. Ya que pueden referirse a toda la organización de la empresa. A las principales funciones o solo a unas cuentas seccionales que no presenta mayores problemas al ser aplicados de inmediato cualesquiera de los cambios sugeridos.

Tampoco es conveniente ni adecuado hacer que las empresas se acomoden inmediatamente a una nueva organización, mas aun cuando esta forma parte de

los planes a largo plazo de los negocios. Sin embargo pueden aprovecharse determinadas situaciones que por su naturaleza permitan acelerar el plazo para llevar a cabo la reorganización, como el cambio o llegada de nuevos directivos, situación que puede aprovecharse para reestructurar inmediatamente al área que le corresponderá a ese nuevo funcionario.

Los cambios proyectados a corto plazo son aquellos en que la aplicación varía entre 6 meses a 1 año aproximadamente. En este caso, los cambios fundamentales se introducen de inmediato, pero como resultado de un estudio previo consultado y comentado con los jefes correspondientes en este caso, la introducción de los cambios se complementa con reuniones en las que se discuten distintos puntos de vista de aplicación práctica y que inclusive puede haber modificaciones al diseño original.

Los cambios a largo plazo, se pueden elegir en un periodo mayor a un año, en el cual frecuentemente el plan se fracciona a varias partes, con lo cual las modificaciones se llevan a cabo en forma paulatina, este sistema constituye de hecho un proceso que no tiene fin y que, procurando causar los menores trastornos posibles, trata de llevar a las empresas al grado más elevado de organización.

Por último, menciono el papel que debe desempeñar el auditor en el desarrollo del plan de reorganización:

- Contribuir con el personal para que logre un uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos o métodos mediante inspecciones y asesoramientos
- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas

- Visitar cada una de las áreas en donde se haya implantado las mejoras, con el objeto de descubrir posibles necesidades de alteraciones para asegurar la máxima efectividad.

CASO
PRACTICO

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE: CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

La empresa se organizó bajo la forma de S.A. de C. V. el 09 de junio de 1998, con un capital social de \$ 5,000,000.00 (cinco millones de pesos 00/100 M. N.) formado por 5,000 acciones con valor de \$ 1000.00 cada una, según testimonio de Escritura Constitutiva No. 21573 protocolizada ante Notario Publico No. 58 de la Ciudad de México, Licenciado Mario Reynoso Obregón.

Accionistas propietarios de CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. de C. V. al 09 de junio de 1998.

C.P. Carlos Robles Gil Brockman	1,150 acciones
ARQ. Francisco Martínez Negrete	1,050 acciones
Sr. Ventura Martínez del Río	750 acciones
C.P. Jorge Creel de la Barrera	750 acciones
Ing. Juan Francisco Bueno	50 acciones

El consejo de administración esta formado por:

Presidente :	Arq. Carlos Robles Gil Brockman
Tesorero :	Ing. Juan Francisco Bueno
Secretario :	Arq. Juan Francisco Martínez Negrete
Comisario :	Sr. Ventura Martínez del Río

NATURALEZA DEL NEGOCIO

Distribución, colocación y fabricación de artículos relacionados en acabados de madera y muebles de oficina, así como la exhibición de casas nacionales o extranjeras, relacionadas con dichos artículos, mediante la celebración de los contratos necesarios y en general, la realización de toda clase de actos civiles o mercantiles relacionados con los mismos.

PROPORCION EN EL MERCADO

La empresa a logrado ocupar un lugar reconocido en el mercado nacional y tiene planeado mejorar su posición a partir del 2001, mediante la expansión de sus actividades.

Dentro de sus principales proveedores tenemos:

- Hágalo Usted Mismo, S. A. De C. V.
- Entablerados, S. A. De C. V.
- Ponderosa Dimensional, S. A. De C. V.
- Panamericana de Puertas y Paneles, S. A. De C. V.
- Piarr Puertas Finas, S. A. De C. V.
- Ensamblados de Madera y Muebles, S. A. De C. V.
- Carlos Marqués Robles
- Cerraduras Yale S. A. De C. V.

Entre sus clientes de mayor importancia tenemos.

- Comercial Mexicana, S. A. De C. V.
- Poliproducos de Madera S. A. De C. V.
- Batco S. A. De C. V.
- Construcentro S.A. de C.
- Canceles y Muebles de Villahermosa, S. A. De C. V.
- Carlos Benavides Nava
- Magdalena González Chara

EJERCICIO FISCAL

Del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año.

REPRESENTANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Director General	Ing. Jaime Robles Gil Brockman
Gerente de Ventas	Lic. Tomas Morales Villaseca
Gerente administrativo	C.P. Gerardo Quintero Covarrubias
Gerente Operativo	Ing. Luis P. Garcia Victorica
Contador General	C.P. Nohemi Alvarez Ramirez
Jefe de Compras	L.R.C. Enrique Zamora Mendoza
Jefe de sistemas	Ing. Cesar Quintana Olmos
Jefe de Tráfico y Almacén	Sr. Gaspar Barcenas Dominguez

UBICACIÓN:

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S. A. De C. V. Se encuentra en:
Av. Cuittahuac no. 146 Esq. Julio V. Plata.
Col. Héroe de Nacozari.
c.p. 07780, México, D.F.

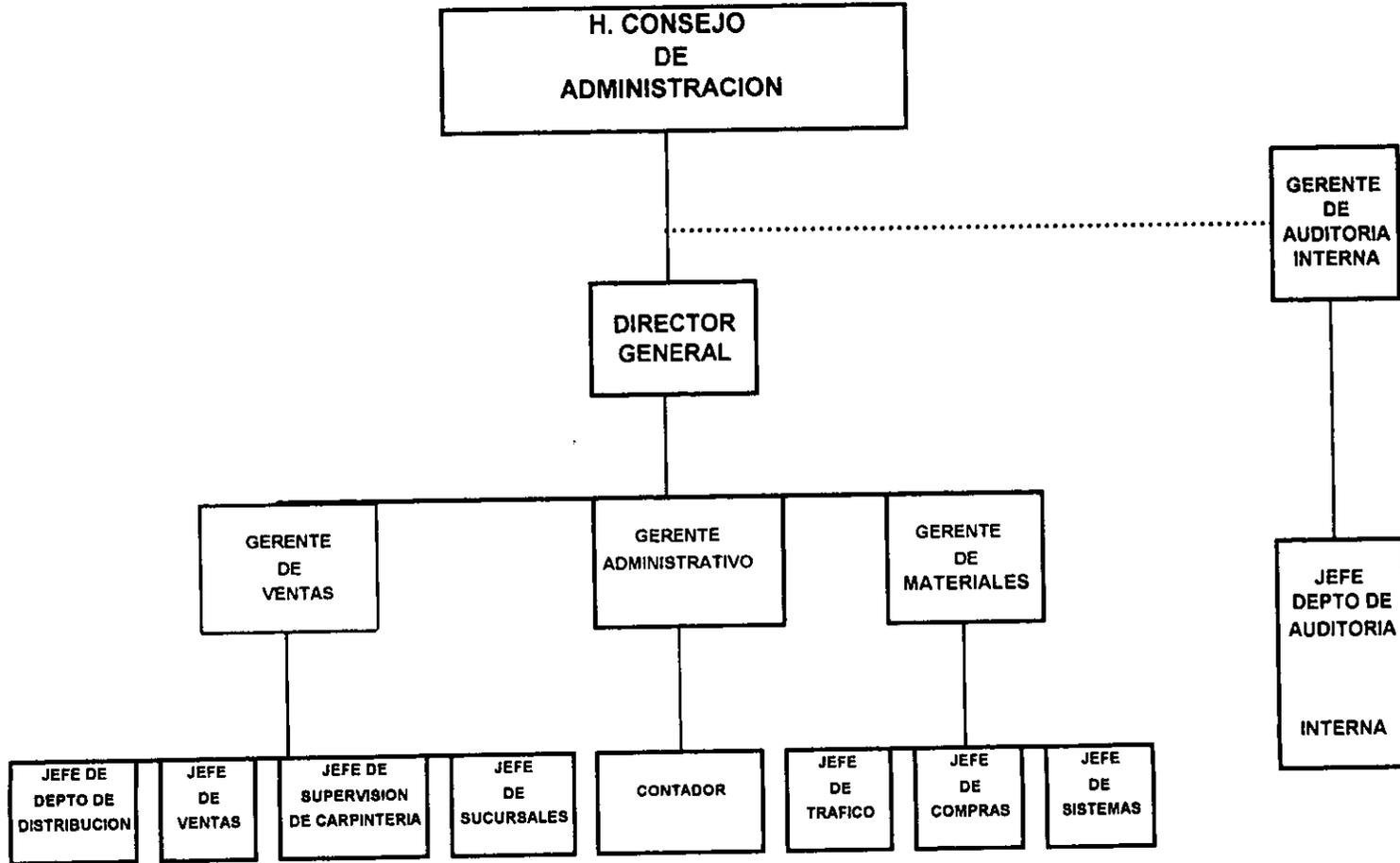
NORMATIVIDAD

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S. A. De C. V. Se rige por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- Ley del Impuesto al Activo de las empresas y su Reglamento
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento
- Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro social
- Ley del INFONAVIT

- Código de Comercio
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Reglamento de adquisiciones y arrendamiento de Bienes
- Manual de políticas y procedimientos de la compañía

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.



OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL REVISAR EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- Comprobar que existan, se difundan, sean aplicables, y se evalúen los medios de la planeación y de la organización como son: Objetivos, Planes Descripción de puestos y acuerdos de la asamblea
- Comprobar que se proporcionen, usen y aprovechen los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos en forma razonable, cantidad, calidad, costo y oportunidad para el logro de los objetivos establecidos por la Dirección de la organización.
- Asegurarse de que la organización los haya establecido, que sean apropiados y que se apliquen controles que permitan informar con oportunidad el grado de cumplimiento de los objetivos y en su caso, analizar las desviaciones para corregirlas.
- Comprobar y evaluar el adecuado y efectivo sistema de información para la toma de decisiones dentro del departamento de compras, observando siempre: que los reportes operativos contengan información útil, confiable, comparativa, oportuna y económica, que existan controles para la elaboración, entrega, análisis de los reportes financieros por cada una de las áreas.
- Comprobar que existan y funcionen controles respecto a la salvaguarda de los activos y del personal clave que en un momento dado pudiera poner en peligro a la organización y que esta erogación se realice en forma racional.
- Verificar el adecuado cumplimiento de las leyes y disposiciones que de alguna manera sean aplicables a las operaciones del departamento.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA

El trabajo de la auditoria administrativa, realizara las siguientes acciones, presentado los papeles de trabajo conforme a lo siguiente:

INDICE.

- A. Reconocimiento (Aceptación) de los problemas que comprende (La asignación del sujeto a Auditoria)
- B. Observación de los hechos pertinentes al problema.
- C. Subdivisión del problema total en problemas individuales.
- D. Determinación de la evidencia asequible pertinente a cada problema individual.
- E. Selección de las técnicas de auditoria aplicables y desarrollo de los procedimientos apropiados.
- F. Ejecución de los procedimientos para obtener evidencia.
- G. Evaluación de la evidencia.

Estructura y presentación del Informe de Auditoria Administrativa.

RECONOCIMIENTO (ACEPTACION) DE LOS PROBLEMAS QUE COMPRENDE (LA ASIGNACION DEL SUJETO A AUDITORIA)

El trabajo de auditoria requiere de un programa anual para que pueda llevar a cabo el análisis necesario sobre la eficiencia, eficacia y economía de la administración de una empresa y poder emitir su opinión. Sin que esto quiera decir que nunca va a tener el problema de reconocer su trabajo sin una invitación específica, ya que debe estar alerta ante cualquier signo que le indique algo fuera de lugar, ya sea, si se trata de un error obvio o bien, algo que se realiza con dolo.

A continuación presento una memoria con fecha 25 de abril del 2001, emitida por el secretario del H. Consejo de Administración, solicitando directamente al Gerente de Auditoria Interna llevar a cabo una Auditoria Administrativa al departamento de compras lo antes posible.

Dicha revisión ya sé tenia programada en el mes de agosto del 2001, conforme al programa anual presentado ante el H. Consejo de Administración, el día 06 de diciembre del 2000.

A-1

México, D.F. a 25 de abril del 2001

C.P. Juan Cuadros Mendoza

GERENTE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

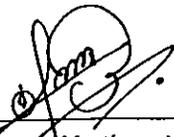
PRESENTE:

En la Asamblea General Extraordinaria realizada el día 08 de abril del 2001 y protocolizada el 09 de abril del mismo año, ante notario publico no. 17 en la Ciudad de México, según testimonio en Escritura No. 153729. En esta Asamblea se acordó realizar una Auditoria Administrativa al departamento de Compras, motivo por el cual solicitamos al despacho de contadores, a su digno cargo para llevar a cabo dicho trabajo.

Por tal motivo le suplicamos proporcionarnos directamente un programa de actividades, tomando en consideración que la auditoria que se pretende realizar se lleve a cabo lo antes posible.

Sin más por el momento y agradeciendo su distinguida atención, quedo de usted para cualquier aclaración:

ATENTEMENTE:



Arq. Francisco Martínez Negrete
Srio. Del H. Consejo de Admón.

OBSERVACION DE LOS HECHOS PERTINENTES AL PROBLEMA.

Para tener una visión amplia del problema, el auditor debe observar o recabar cualquier dato pertinente disponible e información que le ayude a justificar la situación o evaluación del problema en general, para esto es necesario revisar el control interno, consultar papeles de trabajo de la revisión del año anterior, discutir la situación actual de la organización con la gerencia e incluso leer periódicos regionales y revistas.

Para lo cual se aplicara un cuestionario de control interno al Licenciado en Relaciones Comerciales Enrique Zamora Mendoza, Jefe del departamento de compras, y por otra parte, se recabara información mediante una reunión con el arq. Francisco Martínez Negrete, Secretario del Honorable consejo de Administración, para tratar y comentar el motivo de su solicitud.

CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: Zamora Mendoza Enrique

Gerencia: De Recursos Materiales

Departamento: Compras

Puesto: Jefe de Compras

Tiempo en el puesto: Un año

Nombre de su jefe inmediato Luis P. Garcia Victorica

¿Le gustaria desempeñar algún otro puesto? Si No

¿Cuál? Gerente de Recursos Materiales

¿Por qué? Para superarme dentro de la organización

¿Cuál es su grado máximo de estudios? Licenciado en

Relaciones Comerciales Edad: 28 años

El principal objetivo en su trabajo es: Coordinar y Supervisar

las operaciones concernientes a compras

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Cumplir con los objetivos del departamento

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

No

¿Ha desempeñado otro puesto? Si No

PLANEACION

1. Menciones cuales son los objetivos generales de su departamento u oficina

Vigilar el adecuado aprovechamiento de los Rec. Materiales que los pedidos se surten de acuerdo con lo establecido en cantidad, precio y calidad

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si No

¿Por qué? Se llevan a cabo las compras sin problemas

3. Indique a que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento.

en un 80%

4. ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

Si No ¿Por qué? No existe un manual de procedimientos

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para poder cumplir satisfactoriamente con su Objetivo? la mayoría de los veces el material que se requiere no se encuentra disponible por parte de los proveedores.

6. ¿Se encuentra claramente definidas, y por escrito, las políticas del departamento? Si No ¿por qué? No es mi responsabilidad

7. ¿Cuáles son las políticas del departamento, y específicamente de su oficina?
No lo sé

8. ¿Quién las elabora? Nadie

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son las adecuadas? Si No
¿Por qué? no existe.

10. ¿No sigue realmente los lineamientos de estas políticas? Si No
¿Por qué? No existe por escrito.

11. ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina? Si No (en caso negativo? ¿Por qué? _____)

12. ¿Quién elabora y que periodo comprende? El Gerente de Recursos Materiales y comprende el año lectivo

13. ¿quién los autoriza? El Director General

14. ¿Quién los evalúa? El Director General y el Gerente de Recursos Materiales

15. ¿Cómo se evalúa? Se compara contra resultados anteriores

16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? Si No ¿por qué? no existe una base o guía por escrito

17. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc. En que se basa para desarrollar sus actividades. Las leyes de carácter general y el reglamento interno de trabajo (esta auditoría hace de su conocimiento)

18. ¿Consideran que sean adecuados? Si No ¿por qué? _____

19. ¿Están actualizado? Si No ¿por qué? _____

ORGANIZACIÓN

20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?
Si No ¿Por qué? No están elaborados.
21. ¿Se considera que el manual de organización esta actualizado? Si No
¿Por qué? No existe
22. ¿Se adapta a las necesidades del funcionamiento? Si No
¿Por qué? No hay manual
23. ¿Es conocido por el personal? Si No ¿por qué? No existe por escrito
24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Si No
¿por qué? No existe el manual
25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenecen? Si No Indique su causa Porque son llevados a cabo por una sola persona
26. ¿Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?
Si No ¿Por qué? Porque lo maneja una sola persona
27. Indique cuales son los puestos que sobran y faltan en su oficina o departamento. Faltan auxiliares.
28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga de volúmenes de trabajo? Si No ¿Por qué? Es demasiado carga de trabajo para una sola persona

PERSONAL

29. ¿Cuenta con planes de capacitación? Si No ¿por qué? _____
30. ¿Cuenta con planes de certificación de méritos? Si No ¿por qué?
No se le da la importancia que esto tiene

31. ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si No ¿por qué?

No se considera importante

32. ¿Cuenta con planes de promoción? Si No ¿por qué? _____

Falta de atención

33. ¿El personal de oficina o departamento es de base? Si No ¿por qué? _____

34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Si No ¿por qué? No se le da importancia

RECURSOS MATERIALES

35. ¿Las actividades del suministro se encuentran programadas? Si No ¿por qué? _____

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? Si No ¿por qué? los recursos son insuficientes

37. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo: Faltan recursos financieros para adquirir el material necesario

38. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? Si No ¿por qué? Por falta de Recursos Financieros

RECURSOS FINANCIEROS

39. ¿su oficina o departamento cuenta con presupuesto? Si No ¿por qué? _____

40. ¿Considera usted que los recursos económicos de que disponen sean adecuados? Si No ¿por qué? los gastos son muchos y el dinero que recibe es muy poco

DIRECCION

41. ¿Existen niveles de autoridad o responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Si No ¿por qué? _____
42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente? Si No ¿por qué? _____
43. ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No ¿por qué? _____
44. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las actividades u operaciones del departamento y oficina que la integran? Si No ¿por qué? el jefe inmediato descansa gran parte del material y de la operación
45. ¿En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? Indique su causa En ninguna
46. ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa, que se recibe en su departamento u oficina? Si No ¿por qué? No hay cooperación entre los diferentes departamentos
47. ¿La comunicación que existe entre usted y sus superiores y compañeros es adecuada? Si No ¿por qué? no existe una adecuada supervisión
48. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones a su personal? Ninguno
49. ¿Considera que estos medios de comunicación como los mas apropiados? Si No ¿por qué? No tengo personal
50. ¿Utiliza medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores? Si No ¿por qué? _____
51. ¿Considera usted a estos medios de comunicación adecuados? Si No ¿por qué? los reportes se hacen en forma directa
52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal? Si No ¿por qué? No cuenta con personal

CONTROL

53. ¿Existen registros de control de asistencias en su departamento u oficina?
Si No ¿por qué? A nivel departamental no hay control de asistencias

54. ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes, etc.? Si No ¿por qué? _____

55. ¿Utiliza un control para programas de desarrollo? Si No ¿por qué?
Nadie los ha elaborado

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique de cual o cuales de ellas cuenta su oficina o departamento para resolver gastos imprevistos:

1. Fondo revolvente 2. Caja chica 3. Fondo de caja

4. Bancos 5. No tiene

¿Por que? todos los pagos de gastos imprevistos los maneja la oficina

57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? Si No ¿por qué? No existen

58. ¿Considera usted agregar alguna opinión o sugerencia adicional a este cuestionario? Si No ¿por qué? que haya mas comunicación entre los departamentos

Muchas gracias por su colaboración


Firma del entrevistado


Nombre y firma del auditor

Fecha

04. Mayo - 2001

CONCLUSIONES AL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

A través de los cuestionarios de control interno aplicados al L.R.C. Enrique Zamora Mendoza, jefe del departamento de compras observa que existen algunas deficiencias que a continuación menciona. :

PLANEACION:

1. No existe manual de políticas y procedimientos.
2. No se cuenta con una amplia cartera de proveedores, ya que dentro de las limitantes planteadas para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos, esta el que no se encuentra disponible, por parte de los proveedores el material requerido.

ORGANIZACIÓN

3. No existe un manual de organización que contenga la descripción de funciones por escrito.
4. No hay suficiente personal en el departamento de compras ya que solo de cuenta en la actualidad con dos personas, el jefe del departamento y un auxiliar.

PERSONAL

5. No se le da él estímulo adecuado al personal, ya que no existen planes de calificación de méritos, incentivos, promociones que compensen su esfuerzo
6. No existen buenas relaciones humanas con las demás áreas debido a que no hay una adecuada comunicación entre las mismas.

RECURSOS MATERIALES.

7. Las instalaciones no cuentan con la capacidad requerida por el departamento
8. No se cuenta con el material, equipo y demás medios requeridos por el departamento, debido a la insuficiencia de recursos financieros.
9. No hay una supervisión adecuada a las principales actividades u operaciones del departamento, ya que el jefe inmediato desconoce gran parte de estas.

CONTROL.

10. Se requiere de un sistema de comunicación que permita recibir y mandar toda clase de información

De acuerdo a lo observado es necesario dar un alcance mayor al 50% a nuestra revisión a este departamento.

MINUTA

B-2

México, D. F. a 27 de abril del 2001.

En relación a la entrevista con el Arq. Francisco Martínez Negrete, Secretario del H. Consejo de Administración el día 26 de abril del 2001, practicada por el jefe del Departamento de Auditoria C. P. Martha Miranda Domínguez y el Auditor C. P. Albertina Morales Rodríguez se llego a lo siguiente:

ACUERDO

El Departamento de Auditoria Interna llevara a cabo la Auditoria Administrativa al Departamento de Compras con el fin de fortalecer al Control Interno a nivel empresa y así, informar a la Asamblea General si el Departamento de Compras cumple con los Objetivos Generales.

Esta propuesta se basa en el análisis preliminar a los Estados Financieros comparativos de los años 1998, 1999 y 2000 de Camy, Muebles y Accesorios S.A. de C.V. encontrando una considerable disminución en las utilidades por el incremento excesivo en el costo.



Arq. Francisco Martínez N.
Srio. Del H. Consejo de Admón.



C.P. Martha Miranda D.
Jefe del Depto. Auditoria



C.P. Albertina Morales R.
Auditor

SUBDIVISION DEL PROBLEMA TOTAL EN PROBLEMAS INDIVIDUALES.

Mediante el estudio anterior se revisten las características especiales, lo cual nos ayuda a la representación física y la formulación de un plan escrito y ordenado de los procedimientos de Auditoría, extensión y oportunidad de estos a aplicar en el trabajo específico al Departamento de Compras, llamado Programa de Actividades Detallado; el cual presentamos al H. Consejo de Administración por medio de un oficio

C-1

México, D. F. A 03 de Mayo del 2001.

Arq. Francisco Martínez Negrete.
Srio. Del H. Consejo de Admón.

PRESENTE.

Atendiendo a su oficio con fecha 26 de abril del 2001 y en vista de la necesidad de fortalecer el Control Interno de la empresa, para saber si el Departamento de Compras cumple con los objetivos generales y específicos asignados a mismo.

Consideramos la necesidad de llevar a cabo nuestra Auditoria durante el periodo comprendido del 13 de mayo al 25 de junio del 2001, de acuerdo al Programa de Actividades Detallado anexo a la presente, para los fines que este H. Consejo de Administración convenga.

Sin otro particular por el momento y agradeciendo de antemano su distinguida atención, quedo de ustedes para cualquier aclaración.

ATE TAMENTE



C.P. Juan Cuadros Mendoza
Gerente de Auditoria interna

C-1
1 1/4

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.
PROGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO
REVISIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

NO. PROGRESIVO DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	FECHA		TOTAL DIAS	DIAS HOMBRES	REFERENCIA EN PAPEL DE TRABAJO
			INICIO D.M.A.	TERMINO D.M.A.			
1 0 0	COMPRAS	QUE LA FUNCIÓN CUENTE CON LOS RECURSOS Y LA ORGANIZACIÓN SUFICIENTE PARA EFECTUAR EN LAS OPTIMAS CONDICIONES EL VOLUMEN, CALIDAD, OPORTUNIDAD Y ECONOMIA EL APROVECHAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS A LAS ÁREAS OPERATIVAS A FIN DE QUE ESTAS PUEDAN ALCANZAR LAS METAS Y OBJETIVOS					
1 1 0	SISTEMAS DE CONTROL	QUE EL SISTEMA DE CONTROL ASEGURE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN					
1 1 1	PROCEDIMIENTOS Y MANUALES *Revisar en detalle el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o secciones que intervienen *Con base en la revisión anterior evaluar la suficiencia del control interno haciendo la recomendaciones necesarias para su fortalecimiento				4	8	D-2
					1	1	B-1 y B-1 1
2 0 0	EXAMEN DE COMPRAS	QUE LOS BIENES Y SERVICIOS DEMANDADOS, SE ADQUIERAN RESPETANDO LAS NORMAS ESTABLECIDAS Y BAJO LAS CONDICIONES MAS CONVENIENTES PARA LA ENTIDAD					

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.
 PROGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO
 REVISIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

C-1
 1 2/4

NO. PROGRESIVO DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	FECHA		TOTAL DÍAS	DÍAS HOMBRES	REFERENCIA EN PAPEL DE TRABAJO
			INICIO D.M.A.	TERMINO D.M.A.			
2 1 0	VERIFICAR QUE LOS PROVEEDORES SELECCIONADOS SEAN AQUELLOS QUE OFREZCAN LAS MEJORES CONDICIONES RESPECTO A ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, PRECIO, LUGAR Y TIEMPO DE ENTREGA, FORMA DE PAGO FINANCIAMIENTO Y SERVICIOS CONSIDERADOS EN CONJUNTO				9	18	J-2
2 2 0	VERIFICAR QUE EL PROCESO DE ADJUDICACIÓN DE PEDIDOS SE HAYA CELEBRADO CONFORME A LAS POLITICAS INTERNAS DE LA EMPRESA, Y QUE LA APROBACION DE COTIZACIONES Y COLOCACION DE PEDIDOS SEA AUTORIZADA POR FUNCIONARIOS DE RANGO ADECUADO				9	18	F-3
2 3 0	DE CONSIDERARSE NECESARIO CONFIRMAR DIRECTAMENTE CON LOS PROVEEDORES NO SELECCIONADOS SUS COTIZACIONES				5	5	F-6
2 4 0	COMPROBAR LA DEBIDA JUSTIFICACION EN LAS MODIFICACIONES DE LAS CONDICIONES ORIGINALES DE LOS PEDIDOS COLOCADOS PRINCIPALMENTE EN LO QUE SE REFIERE A SUS IMPORTES				2	2	F-3 4 F-4

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.
 PROGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO
 REVISIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

21
 1 3/4

NO. PROGRESIVO DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	FECHA		TOTAL DÍAS	DÍAS HOMBRES	REFERENCIA EN PAPEL DE TRABAJO
			INICIO D.M.A.	TERMINO D.M.A.			
250	POR LOS PEDIDOS EN TRAMITE. VERIFICAR LA EXISTENCIA DE CONTROLES ADECUADOS PARA EL REGISTRO DE ENTREGAS Y PAGOS PARCIALES. CUMPLIMIENTO DE PLAZOS PACTADOS POLÍTICAS DE CANCELACIÓN DE REMANENTES Y ACTIVACIÓN DEL TRAMITE				03	03	T-4
260	VERIFICAR QUE SE COMUNIQUE OPORTUNAMENTE A LOS PROVEEDORES LA CANCELACIÓN DE PEDIDOS O CONTRATOS, ASÍ COMO LAS IRREGULARIDADES QUE SE ADVIERTEN EN RELACION CON LAS ADQUISICIONES				1	1	T-5
270	COMPROBAR QUE LOS PEDIDOS CONCLUIDOS CUENTEN CON EXPEDIENTES QUE CONTENGAN LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA RESPECTO A LAS REQUISICIONES, ORDENES DE COMPRA, AUTORIZACIONES, CUADROS DE COTIZACIÓN, INFORMES DE RECEPCIÓN Y DEMÁS INFORMACIÓN NECESARIA, ASÍ COMO QUE SE CONSERVEN POR LOS PLAZOS ESTABLECIDOS				9	18	T-3

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.
 PROGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO
 REVISIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

C 1 4/4
 1

NO. PROGRESIVO DE REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	OBJETIVOS ESTABLECIDOS	FECHA		TOTAL DÍAS	DÍAS HOMBRES	REFERENCIA EN PAPEL DE TRABAJO
			INICIO D.M.A.	TERMINO D.M.A.			
300	DISCUSIÓN DE OBSERVACIONES	RECOPIRAR BASES OBJETIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE LAS OBSERVACIONES			2	2	6-1
400	ELABORACIÓN Y SUPERVISIÓN DE INFORME	PRESENTAR UN INFORME DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y SUGERENCIAS A LAS OBSERVACIONES DETECTADAS			5	5	

DETERMINACION DE LA EVIDENCIA ASEQUIBLE PERTINENTE A CADA PROBLEMA INDIVIDUAL

En esta fase de la metodología solicitamos la información requerida por medio de memorándum que presentamos a continuación.

México, D. F. A 08 de mayo del 2001.

C. Lic. Enrique Zamora Mendoza.
Jefe del Depto. de Compras.

D-1

PRESENTE.

Con relación a la Auditoria Administrativa que daremos inicio el día 13 del presente, solicito de la manera más atenta que nos sea preparada la siguiente información:

1. Manual de políticas y procedimientos
2. Diagrama de flujo de operaciones que se llevan a cabo en su departamento.
3. Relación de proveedores.
4. Expediente de las principales adquisiciones realizadas en el periodo comprendido del 01 de enero del 2001 al 30 de marzo del 2001.
5. Normatividad del departamento
6. Relación de firmas para autorización de adquisiciones dependiendo de la relevancia de la operación
7. Objetivos del departamento para 2001 y grado de avance a la fecha en forma comparativa con los presupuestos.
8. Expediente de las requisiciones.

En caso de no contar con la información solicitada en algún o algunos de los puntos anteriores, hacerlo constar así en forma escrita, dirigido a este departamento.

Sin otro particular por el momento y agradeciendo de antemano la atención que se sirva prestar a la presente, me despido de usted, quedando a sus ordenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE.


C.P. Martha Miranda Domínguez
Jefe del Depto. Auditoria Interna

México, D.F. a 13 de mayo del 2001

D-2

C.C.P. Martha Miranda Domínguez.
Jefe del Departamento de Auditoría Interna.
P R E S E N T E.

Con relación al oficio de fecha 08 de mayo del 2001, adjunto a la presente la siguiente información:

- Relación de los proveedores 0-2
- Expediente de las principales adquisiciones en un periodo comprendido del 01 de enero del 2001 a l 31 de marzo del 2001 $\frac{7-3}{1}$
- normatividad del departamento
- Relación de firmas para autorización de adquisiciones, dependiendo relevancia de la operación. 0-2
- Expediente de las requisiciones.

Por lo que respecta a los puntos 1, 2 y 7 del oficio antes mencionado, le comunico que a la fecha no cuento con tal información.

Sin otro particular por el momento y agradeciendo de antemano la atención que se sirve prestar a la presente, me despido de usted, quedando a sus ordenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE.



Lic. Enrique Zamora Mendoza
Jefe del Depto. Compras.

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

RELACION DE PROVEEDORES: $\frac{0-2}{1}$

- Hágalo Usted Mismo, S. A. De C. V.
- Entablerados, S. A. De C. V.
- Ponderosa Dimensional, S. A. De C. V.
- Panamericana de Puertas y Panales, S. A. De C. V.
- Piar Puertas Finas, S. A. De C. V.
- Ensamblados de Madera y Muebles, S. A. De C. V.
- Carlos Márquez
- Cerraduras Yale, S. A. De C. V.

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.

$\frac{D-2}{2}$

RELACION DE FIRMAS PARA AUTORIZACIÓN DE ADQUISICIONES. DE $\frac{D-2}{2}$

TODAS AQUELLAS ADQUISICIONES QUE NO EXCEDAN DE:

\$ 0 A \$ 200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 000/100 M.N.)

LIC. ENRIQUE ZAMORA MENDOZA
JEFE DEL DEPTO. DE COMPRAS



\$ 201,000.00 A \$ 350,000.00 (TRESCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.M.)

ING. LUIS P. GARCIA VICTORICA
GERENTE OPERATIVO



\$351,000.00 EN ADELANTE

ING. JAIME ROBLES GIL BROCKMAN
DIRECTOR GENERAL



SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE AUDITORIA APLICABLES Y DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS APROPIADOS

Se determinan los procedimientos por los cuales obtendremos evidencias para el desarrollo de nuestra Auditoria al Departamento de Compras, considerando procedimientos más rigurosos si las proposiciones mismas son discutibles, seleccionando periodos de aplicación con mas cuidado, a periodos más amplios o a mas transacciones; si considera que aquellas proposiciones son satisfactorias, puede desarrollar un programa minimo de comprobación mediante las siguientes técnicas:

1. Inspección E-1
2. Confirmación
3. Investigación
4. Declaración
5. Observación
6. Cálculo
7. Prueba documental
8. Análisis de movimientos

EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER LA EVIDENCIA

La ejecución de las pruebas de auditoria proporciona la evidencia conforme esta se va recolectando, se evalúa continuamente su validez y pertinencia se mantiene alerta ante cualquier posibilidad de problemas adicionales que requieran evidencia adicional, evaluando si esta s suficiente.

CECULA DE MARCAS.

- Copia fotostaticas del documento original
- documento original
- Checa con registro contable
- debidamente autorizado
- Verificación de la necesidad de adquisición
- En la elaboración del pedido se realizó cotización preliminar
- Verificación aritmética correcta
- Suma verificada
- factura con requisitos fiscales
- Registro Contable Correcto
- Verificación ordenada con proveedor
- Cotización de proveedor correcta
- Firma diagonal sobre cualquier otro marca indico
ugetian



10	11	12	13	14
DEFINICION	MARCAS	NUMERO PROGRESIVO	OBSERVACION	
1 existencia	ⓍⓍⓍ	02		
2				
3				
4				
5 par volumen	ⓍⓍⓍ	05	Sin firma de autoriza	
6 cion			con obs. B=1 1/2	
7				
8				
9 existencia	ⓍⓍⓍ	07		
10				
11				
12 cia en	ⓍⓍⓍ	10		
13				
14				
15 maquina	ⓍⓍⓍ	17		
16				
17				
18 existencia	ⓍⓍⓍ	22		
19				
20				
21 ica	ⓍⓍⓍ	25		
22				
23				
24 existencia	ⓍⓍⓍ	27		
25				
26				
27 abilitana	ⓍⓍⓍ	30		
28				
29				
30 cia alguna	ⓍⓍⓍ	33	Sin firma de autorizacion	
31			con obs. B=1 1/2	
32				
33 uenta	ⓍⓍⓍ	40		
34				
35				
36 enta	ⓍⓍⓍ	43		
37				
38				
39 nta	ⓍⓍⓍ	44		
40				
41				
42				

¹⁰ DE CLON ¹¹ MARCAS ¹² NUMERO PROGRESIVO ¹³ OBSERVACION ¹⁴

1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				

1. (V) (F) (C) 45
 2. de (V) (F) (C) 47
 3. (V) (F) (C) 52
 4. (V) (F) (C) 57
 5. (V) (F) (C) 68
 6. (V) (F) (C) 69

de esta
siguen-

ALCANCE:

19 = 27%	Revisada
51 = 73%	No revisada
70 = 100%	Total

36. con conclusiones
 37. en control
 38. e los requi

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 05

FECHA 04 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 30 Enero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Sistemas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
1 Pza	Microcomputadora I.B.M.	Necesidad por volumen y calidad de l trabajo
1 Pza	Impresora I.B.M.	

SOLICITO
 Cesar Quintanar Ramos
 Jefe de Sistemas
Cesar Ramos

AUTORIZO
 Enrique Zamora Mendoza
 Jefe del Depto de Compras
Enrique Zamora

F-2
3

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 07

FECHA 06 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 14 Enero 2001

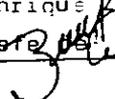
DEPTO. SOLICITANTE Almacén

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
5	Libretas de Taquigra fía	No hay en existencia
10	Paq. de 100 Tarjetas de almacén	
24	P ^l umas BIC, P.M.	
2	Cajas de Marcatextos negros	
2	Cajas de lápices no.2	
10	Paq. con 100 etique- tas	

SOLICITO

Gaspar Bárcenas Domínguez
Jefe de Tráfico y Almacén


AUTORIZO

Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto. Compras


CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 10

FECHA 09 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 25 Enero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Gerencia Administrativa

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
50	Cintas para sumadoras logos	Baja existencia en Almacén

SOLICITO
Gerardo Quintero Covarrubias
Gerente Administrativo
Gerardo Quintero

AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto de Compras
Enrique Zamora

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

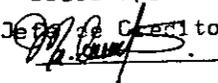
NO. 17

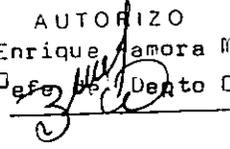
FECHA 19 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 23 Enero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Credito y Cobranza

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
2Pzas	Máquina registradora (Mod. 101)	Por cambio de máquina obsoleta.

SOLICITO
Guadalupe Ramos Sosa
Jefe de Credito y Cobranza


AUTORIZO
Enrique Amora Mendoza
Jefe de Depto Compras


CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 22

FECHA 22 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 23 Enero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Contabilidad

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
1	Millar hojas tabulares de 7 columnas	No hay en existencia

SOLICITO
Nohemí Alvarez Ramírez

Nohemí Alvarez Ramírez

AUTORIZO
Enrique Manora Mendoza
Jefe de Depto Compras

Enrique Manora Mendoza

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 25

FECHA 24 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 03 Febrero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Dirección General

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
2	Archiveros de 4 Cajones	

SOLICITO
Tomás Morales Villaseca
Director General

AUTORIZO
Enrique Zamora Menoza
Jefe Depto de Compras

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 27

FECHA 26 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 03 Febrero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Compras

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
10	Paq. 100 Folders Carta	no hay en existencia
5	Cajas con Paq. 100 - hojas carta	

SOLICITO
 Enrique Zamora Mendoza
 Jefe de Depto. Compras
Enrique Zamora Mendoza

AUTORIZO
 Luis P. García Victorica
 Gerente Recursos Materiales
Luis P. García Victorica

F-2
9

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

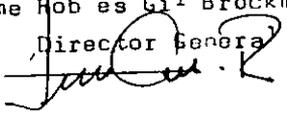
REQUISICION DE COMPRA NO. 30

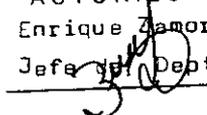
FECHA 28 Enero 2001

FECHA REQUERIDA 05 marzo 2001

DEPTO. SOLICITANTE H. Consejo Administrativo

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
12	Sillones Ejecutivos	Actualizar Mobiliario

SOLICITO
Jaime Robles Gil Brockman
Director General


AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe del Depto Compras


CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA NO. 33

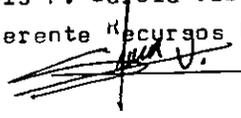
FECHA 02 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 19 Febrero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Gerencia de Recursos Materiales

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
1	Juego de escritorio en pie	

SOLICITO
Luis P. García Victorica
Gerente Recursos Materiales



AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto. Compras



F-2
11

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA NO 40

FECHA 05 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 20 Febrero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
80	Pta. Persiana C-de 30	
50	Pta. Persiana C-de 40	
70	Pta. Persiana C-de 81	

SOLICITO
Ernesto Quintanar O'mos
Gerente de Ventas
[Signature]

AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto Compras
[Signature]

F-2
12

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO 43

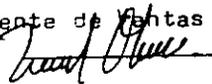
FECHA 06 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 15 Febrero 2001

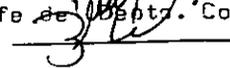
DEPTO. SOLICITANTE Ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
80	Cerraduras Modelo A - 50	

SOLICITO
Ernesto Quintanar Oñmos
Gerente de Ventas



AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto. Compras



F-2
13

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. _____

FECHA _____

FECHA REQUERIDA _____

DEPTO. SOLICITANTE _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION

SOLICITO

[Handwritten Signature]

AUTORIZO

[Handwritten Signature]

F-2
14

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 45

FECHA 21 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 04 Marzo 2001

DEPTO. SOLICITANTE Ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
250	Puertas Pers. <u>41</u> 35 x 2.13	
350	Puertas Pers. <u>41</u> 61 x 2.13	

SOLICITO
Ernesto Quintanar O'mos
Gerente de Ventas
[Signature]

AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto Compas
[Signature]

F-2
15

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. _____

FECHA _____

FECHA REQUERIDA _____

DEPTO. SOLICITANTE _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION

SOLICITO

[Handwritten Signature]

AUTORIZO

[Handwritten Signature]

I-2
16

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA NO 52

FECHA 23 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 06 Marzo 2001

DEPTO. SOLICITANTE Ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
15	Cajoneras 4 caj. en cedro	
10	Cajoneras 8 Caj. en cedro	
5	Cajoneras 2 Caj. con zapatera en cedro	

SOLICITO
Ernesto Quintanar O'mos
Gerente de Ventas
[Signature]

AUTORIZO
Enrique Tamara Mendoza
Jefe de Depto. Compras
[Signature]

F-2
17

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO. 57

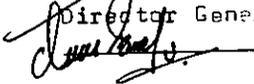
FECHA 24 Febrero 2001

FECHA REQUERIDA 28 Febrero 2001

DEPTO. SOLICITANTE Dirección General

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
20	Franelas de 1mt. rojas	
1	Pag. 20 rollos de papel higienico	
2	Escobas con cepillo	
2	Jergas de 2 mt.	

SOLICITO
Tomás Morales Villaseca
Director General



AUTORIZO
Enrique Zamora Mendoza
Jefe de Depto. Compras

F-2
18

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO 66

FECHA 06 Marzo 2001

FECHA REQUERIDA 25 marzo 2001

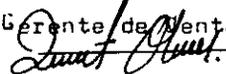
DEPTO. SOLICITANTE Ventas

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
50	Puertas Tambor C-80 x 2.10	
50	Puertas Tambor C-90 x 2.40	
50	Puertas Tambor C-90 x 2.80	

SOLICITO

Ernesto Quintanar Gómez

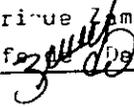
Gerente de Ventas



AUTORIZO

Enrique Zamora Mendoza

Jefe de Depto. Compras



F-2
19

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

REQUISICION DE COMPRA

NO 69

FECHA 08 Marzo 2001

FECHA REQUERIDA 28 Marzo 2001

DEPTO. SOLICITANTE Contabilidad

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION
6	Cajoneras 4 Caj. en pino	1000
5	Puertas Tambor pino 30 x 2.80	
6	Cajoneras 8 Caj. en pino	
6	Puertas Tambor Pino 30 x 1.80	

SOLICITO
Nohení Álvarez Ramírez
[Signature]
Contador

AUTORIZO
Enrique Zamora Mandoza
[Signature]
Jefe de Depto. Compras

CAMV, HUEBLES Y ACCESORIOS, S.A DE C.V.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PRUEBA DOCUMENTAL DE PEDIDOS.

I-3 1/2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
INDICE	ASIGNACION A DEPARTAMENTO	No. DE PEDIDO	FECHA DE SOLICITUD DE PEDIDO	PROVEEDOR	Y/O ACREEDOR.	CONDICION DE PAGO	FORMA DE ENTREGA	DESUENTO OTORGADO	IMPORTE NETO DEL PEDIDO	MARCAS			
1	I-3	VENTAS	02	07 Ene 2001	Montec, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	\$ 1,725.00	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
2													
3													
4	I-3	SISTEMAS	07	08 Ene 2001	I.B.M. de Mexico, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	20,539.00	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
5	2												
6													
7	I-3	ALMACEN	09	09 Ene 2001	El Marcador, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	499.93	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
8	3												
9													
10	I-3	GERENCIA ADMINISTRATIVA	12	15 Ene 2001	El Marcador, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	3765.10	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
11	4												
12													
13	I-3	CREDITO Y COBRANZA	19	19 Ene 2001	Printacom, S.A de C.U.	Cantado	Directo	no	1,690.50	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
14	5												
15													
16	I-3	CONTABILIDAD	23	22 Ene 2001	El Marcador, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	218.21	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
17	6												
18													
19	I-3	DIRECCION GENERAL	26	25 Ene 2001	Provedora Mexicana, S.A de C.U.	Cantado	C.O.D.	no	644.46	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
20	7												
21													
22	I-3	COMPRAS	27	27 Ene 2001	El Marcador, S.A de C.U.	Credito	Directo	no	684.25	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
23	8												
24													
25	I-3	DIRECCION GENERAL	31	04 Feb 2001	Burbacas Queretlanas, S.A de C.U.	Cantado	C.O.D.	no	41,400.00	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
26	9												
27													
28	I-3	GERENCIA RECURSOS MATERIALES	35	03 Feb 2001	Burbacas Queretlanas, S.A de C.U.	Cantado	C.O.D.	no	1,430.03	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
29	10												
30													
31	I-3	VENTAS	42	06 Feb 2001	Impala United Alliance, S.A de C.U.	Credito	Directo	si	15,707.16	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
32	11												
33													
34	I-3	VENTAS	44	06 Feb 2001	Centaurus Yale, S.A de C.U.	Credito	Directo	si	4,085.57	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
35	12												
36													
37	I-3	VENTAS	45	10 Feb 2001	Panamericana de Puertas y Paneles S.A.	Credito	Directo	no	176,019.00	Ⓣ ⓐ ⓐ ✓			
38	13												
39													
40	I-3	VENTAS	47	22 Feb 2001	Pandora Dimensional, S.A de C.U.	Credito	Directo	si	64,521.90				
41	14								\$ 231,425.11				
42													

Pasa a la siguiente hoja

F-3
1

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACOSARI, MEX. D.F.

P. 02

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR MO. TEC. S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION México, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 07 Enero 2001

FECHA DE ENTREGA 09 Enero 2001

CONDICIONES

crédito

EMBARQUE

Directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
1	FA'01	Factur. a nombre de Cany, Muebles y Accesorios, S.A. de C.V. folios 1548 a 2548		--	150	\$500.00	\$500.00

IMPORTE CON LETRA	SUB-TOTAL	\$ 500.00
El setecientos cincuenta pesos 00/100 Mx	DESCUENTO	--
	DESC. FIN.	--
OBSERVACIONES	SUB-TOTAL	\$ 500.00
Jefe de Departamento Cobranza	IMPUESTO	225.00
NOMBRE	TOTAL	\$ 725.00

F-3
2

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI. MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PI-0-7

PROVEEDOR I. B. M. DE MEXICO, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION México, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 30 Enero 2001
08

FECHA DE ENTREGA 30 Enero 2001

CONDICIONES credito EMBARQUE directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	%DESC	%IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
1	BLL86	Microcomputadora I.B.M.	PZA	--	50	\$14250.	\$14250.
1	EXU9	Impresora i...	PZA	--	5	36'0.	36'0.
						SUB-TOTAL	\$17860.00
						DESCUENTO	--
						DESC FIN	--
						SUB-TOTAL	17860.00
						IMPUESTO	2679.00
						TOTAL	\$20539.00

IMPORTE CON LETRA
Veintemil

quinientos treinta y nueve pesos 00/100

OBSERVACIONES

-ir. En que tienda m.
Jefe - [Signature] de compras
NOMBRE

F-3
3

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

P-5-9

PROVEEDOR EMBARCA DR, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION México, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 08 Enero 2001

FECHA DE ENTREGA 14 Enero 2001

CONDICIONES

crédito

EMBARQUE

directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	%DESC	%IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
5	-I236	-libretas Taq.igrafía	pres	--	15%	6.42	32.10
10	A-M88	Paq. c/100 tarjetas de a. m. cen	pres	--	15%	12.18	121.80
1	BIC48	Caja c/24 Pluma p.m.	caja	--	15%	24.96	24.96
2	MAR00	Marcotexto tirado negro	caja	--	15%	32.51	65.02
2	PIR02	Lápices tirado no.2	caja	--	15%	5.27	30.54
10	ET185	Paq. 100 etiquetas de 8.5 x 3.5	pres	--	15%	16.03	160.30
						SUB-TOTAL	\$434.72
IMPORTE CON LETRA						DESCUENTO	--
Cuatrocientos noventa y nueve pesos 93/100 ms.						DESC. FIN.	--
OBSERVACIONES						SUB-TOTAL	\$434.72
-ic. Enrique Vazora III. Jefe de...						IMPUESTO	65.2
NOMBRE						TOTAL	\$499.93

F-3
4

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACOSARI, MEX. D.F.

ORDEN NO P - C - 12
ORIGINAL

PROVEEDOR E - FARAJA CR, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION México, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 15 Enero 2001

FECHA DE ENTREGA 25 enero 2001

CONDICIONES crédito EMBARQUE directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
50	1156	Cintas para suma oras - oras - 80	pzs	--	15%	65.48	3,274.00

0/00	SUB-TOTAL	\$3274.00
	DESCUENTO	--
	DESC FIN	--
	SUB-TOTAL	\$3274.00
	IMPUESTO	491.10
	TOTAL	\$3765.10

OBSERVACIONES

Enrique Zarora M.
Cefe de compras
NOMBRE

T-3
5

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUTLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACOZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PI-0-19

PROVEEDOR PRINCEPERM, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION MEXICO, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 19 Ener. 2001

FECHA DE ENTREGA 25 Enero 2001

CONDICIONES Conto o EMBARQUE directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
2	PAS E-2	Parque de recreación para niños	mts	--	--	2,350.00	\$ 4,700.00
						SUB-TOTAL	\$ 4,700.00
						DESCUENTO	
						DESC FIN	
						SUBTOTAL	4,700.00
						IMPUESTO	221.50
						TOTAL	\$ 4,921.50

IMPORTE CON LETRA
Mil seiscientos noventa pesos 50/100

OBSERVACIONES
- Lic. Enrique de la Cruz
De acuerdo a punto de venta
NOMBRE

F-3
4

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

PO/C- 23

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACOSARI. MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR E-MARCA OR, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION MEXICO, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 22 Enero 2007

FECHA DE ENTREGA 23 Enero 2007

CONDICIONES credito EMBARQUE directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	%DESC	%IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
1	HT-17	Hojas tabulares de 7 columnas	millar	--	5%	\$189.75	\$189.75
						SUB-TOTAL	\$189.75
						DESCUENTO	--
						DESC. FIN	--
						SUB-TOTAL	\$189.75
						IMPUESTO	28.45
						TOTAL	\$218.20

IMPORTE CON LETRA
Doscientos ochenta y nueve pesos 21/100 M. N.

OBSERVACIONES

Dir. enrg. = Zaira M.
Jefe de Depto. Comar
NOMBRE

T-3
7

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACCOZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO PD-C- 26
ORIGINAL

PROVEEDOR PROVEEDORA MEXICANA, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION Mexico, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 25 Enero 2001

FECHA DE ENTREGA 03 Febrero 2001

CONDICIONES contado EMBARQUE C.O.F.

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	%DESC	%IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
2	374	Arco Luernas de 4 ra nes	pie	--	155	375.85	751.70

IMPORTE CON LETRA
Ochocientos sesenta y cuatro pesos 46/100 M.

OBSERVACIONES

- Sr. Enrique Zamora R.
Jefe de depto. de compras
NOMBRE

SUB-TOTAL	\$751.70
DESCUENTO	--
DESC FIN	
SUB-TOTAL	751.70
IMPUESTO	12.76
TOTAL	\$864.46

4.3/8

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

P-0-27

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACCOZARI. MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR E-MARCA OR, S.A. DE C.V.
DIRECCION _____
POBLACION México, D.F.
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA 27 febrero 2001

FECHA DE ENTREGA 03 febrero 2001

CONDICIONES crédito EMBARQUE directo

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	%DESC	%IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
10	FL25	Folder amarillos carta	caja	--	5%	53.25	532.50
5	FL25	Pan. 100 hojas carta	caja	--	5%	12.50	62.50
						SUB-TOTAL	\$595.00
IMPORTE CON LETRA						DESCUENTO	--
Seiscientos ochenta y cuatro pesos <u>25/100 MN</u>						DESC. FIN.	--
OBSERVACIONES Lic. Enrique Zamora M. Jefe del Depto. de Compras NOMBRE						SUB-TOTAL	595.00
						IMPUESTO	89.25
						TOTAL	\$684.25

1-3/11

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES EMBARQUE

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC.	% IMP.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA _____							SUB-TOTAL \$ 5,111.00
OBSERVACIONES _____							DESCUENTO _____
NOMBRE _____							DESC. FIN. _____
							SUB-TOTAL _____
							IMPUESTO _____
							TOTAL \$ 5,777.11

T-3/13

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL



PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES EMBARQUE

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
						SUB-TOTAL	S.
						DESCUENTO	..
						DESC. FIN.	..
						SUB-TOTAL	..
						IMPUESTO	..
						TOTAL	IS

OBSERVACIONES

[Handwritten Signature]
NOMBRE

I-3
14

CANY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES _____

EMBARQUE _____

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC.	% IMP.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA						SUB-TOTAL	\$
						DESCUENTO	
						DESC. FIN.	
						SUB-TOTAL	
						IMPUESTO	
						TOTAL	\$

OBSERVACIONES

[Handwritten Signature]
NOMBRE

F-3/15

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACOSARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

FECHA

PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES EMBARQUE

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC.	% IMP.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA						SUB-TOTAL	\$
						DESCUENTO	
						DESC. FIN.	
						SUB-TOTAL	
						IMPUESTO	
						TOTAL	\$

OBSERVACIONES

Zumb
NOMBRE

F-3
16

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI. MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL



PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

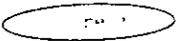
FECHA _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES



EMBARQUE



CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA						SUB-TOTAL	\$
						DESCUENTO	
						DESC. FIN.	
						SUB-TOTAL	
						IMPUESTO	
						TOTAL	\$

OBSERVACIONES

[Signature]
NOMBRE

7-3
13

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

FECHA _____

PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES EMBARQUE

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC	% IMP	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA						SUB-TOTAL	\$
						DESCUENTO	--
						DESC. FIN.	---
OBSERVACIONES						SUB-TOTAL	
						IMPUESTO	
NOMBRE						TOTAL	\$

T-3
18

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

AV. CUITLAHUAC N° 146
COL. HEROE DE NACAZARI, MEX. D.F.

ORDEN NO
ORIGINAL

PROVEEDOR _____
DIRECCION _____
POBLACION _____
R.F.C. _____
TELEFONO _____

FECHA _____

FECHA DE ENTREGA _____

CONDICIONES EMBARQUE

CANTIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	UNIDAD	% DESC.	% IMP.	COSTO UNITARIO	IMPORTE
IMPORTE CON LETRA						SUB-TOTAL	\$
						DESCUENTO	
						DESC. FIN.	
						SUB-TOTAL	
						IMPUESTO	
						TOTAL	\$

OBSERVACIONES

[Handwritten Signature]
NOMBRE

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A DE C.U.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

F-4 2/2

INDICE	PROVEEDOR	NUMERO DE FACTURA	DESCRIPCION	FECHA DE FACTURA	FECHA DE RECEPCION	IMPORTE IVA	TOTAL	FECHA DE POLIZA DE EGRESOS	NUMERO DE POLIZA	MARCAS
	SUBTOTAL DE HOJA ANTERIOR					\$ 233.589,34	\$ 250.38,47			
F-3 14	Ponderico Dimensional, S.A. C.U.	5328	500 puertas puestas 4L	05/12/2001	06/12/2001	56106,00	8415,90	64521,90	14/12/2001	6735 @ r y / a
F-3 15	Herramientas Stanley S.A. C.U.	6005	50 Herramientas electricas	29/12/2001	03/12/2001	24800,00	3705,00	28505,00	26/12/2001	6963 @ r y / a
F-3 16	HUMSA de C.U.	3951	30 Cajoneros varios Modelos	05/12/2001	07/12/2001	2655,50	298,32	3053,83	19/12/2001	6906 @ r y / a
F-3 17	Quorra S.A de C.U.	0579	Dispensa (uñas)	28/12/2001	28/12/2001	217,30	32,66	250,26	28/12/2001	6912 @ r y / a
F-3 18	HUMSA de C.U.	3967	124 para las tablas uñas medidas	26/12/2001	27/12/2001	107250,00	16087,50	123337,50	23/12/2001	7115 @ r y / a
F-3 19	HUMSA de C.U.	3970	18 Cajoneros y puertas tablar	28/12/2001	31/12/2001	2146,00	266,90	2412,90	30/12/2001	7139 @ r y / a
SUMA TOTAL						\$ 426.964,94	\$ 64.244,36	\$ 491.209,30		

- MARCAS:
- (O) Documenta Original
 - (F) Facturas con requisitos fiscales
 - (4) cheque con registro contable
 - (✓) Verificación aritmética correcta
 - (α) Registro Contable correcto
 - (*) Sumas verificadas

ALCANCE	\$ 491.009,70	64,22 %	Revisada
	273.598,52	35,38 %	No Revisada
	\$ 764.608,22	100,00 %	Total

FUENTE: Auxiliars Contables

PROCEDIMIENTO: De acuerdo a las peticiones seleccionadas se llevo a cabo la prueba para verificación de este saldo, utilizando los siguientes técnicas:
Inspección
Investigación
Observación
Prueba Documental

CONCLUSION: Nuestra prueba arrojó una buena aplicación a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

F-6 76

CONFIRMACION TELEFONICA CON PROVEEDORES NO SELECCIONADOS

FECHA DE COTIZACION	PROVEEDOR O ACREEDOR	SEGUN PEDIDO	CONCEPTO	IMPORTE	MARCAS	OBSERVACION
16 Ene. 2001	Cia. Papetera Escalar, S.A. de C.V.	14	Archivero metalico con 4 cajones con chapa de combinacion Condicion de Pago: Contado Tiempo de Entrega: 15 dias	\$ 744.46	@ ✓	los articulos y las condiciones de pago son las mismas y el precio menor por \$ 100.00 6-1 065
24 Ene 2001	Compac. s A C.V.	24	Microcomputadora con capacidad instalada de 98 Kb y una impresora a tinta. Condicion de Pago: Contado Tiempo de Entrega: 30 dias	\$ 25600.00	@ ✓	El proveedor ofrece los mismos articulos al seleccionado, pero con tiempo de entrega y precio mayor al pactado
15 Feb. 2001	Hermanos Urquiza, S.A.	46	Un juego de escritorio completo en piel con dos cajones con llave Condicion de Pago: Contado Tiempo de Entrega: 10 dias	\$ 1050.00	@ ✓	los articulos y las condiciones de pago son las mismas y el precio menor por \$ 193.50 6-1 065
03 Marzo 2001	Piart, Puertito Tinas, S.A. de C.V.	62	100 puertas E.P. varios modelos con vitrales de 45mm en cedro. Condicion de Pago: Contado Tiempo de Entrega: 20 dias	\$ 178,000.00	@ ✓	El proveedor ofrece un modelo mas eficiente en articulos, pero el uso de el mismo y las condiciones son para favorables.
19 Marzo 2001	Black & Decker	70	Taladros, piladoras, serruchos, electricos con mayor capacidad y funciones. Condicion de pago: Contado Tiempo de entrega: 15 dias	\$ 35400.00	@ ✓	El proveedor ofrece un articulo mas ligero, pero en las condiciones de pago son para favorable
<p>MARCAS: @ Documento Original ✓ Mencion Antimetrica correcta @ Calificacion del proveedor correcta</p>						
<p>FUENTE: El jefe de Compras nos proporciona consecutivo de pedidos originales</p>						
<p>PROCEDIMIENTO: Inspeccion, Investigacion, Prueba documental, Organización</p>						
<p>CONCLUSION: De acuerdo a las confirmaciones por telefono a los proveedores no seleccionados podemos concluir que los papeles de trabajo en las que se emiten las cotizaciones a fin de seleccionar al proveedor idoneo son razonables.</p>						

ALCANCE:

S	=	9.80	Revisada
46	=	90.20	No revisada
51	=	100.00	%

C.A.M.Y. MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.U.
CEDULA DE OBSERVACIONES AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

6-1/2

INDICE RESPONSABLE OBSERVACION EFECTO DE SUGERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE COMPRAS FECHA DE COMPROMISO P/ SOLUCION

1									
2	B-1	GERENTE ADMINISTRATIVO	El departamento de compras no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, así como un diagrama de flujo de operaciones básicas.	No se conoce en forma escrita las bases en las que la organización se apoya.	Esto, auditoría presenta un diagrama de flujo de operaciones, basándose en las actividades descritas por el departamento de Compras, quedando su consideración (Anexo 1) ya que es muy importante que se implanten con controles escritos y difundirlos. Así mismo sugerimos se elabore un manual de Políticas y Procedimientos en coordinación con las áreas que competen, ya que de esta forma se están beneficiados al contar con un buen Control Interno.	Que la gerencia administrativa replante dicho manual, y el diagrama de flujo ya que esta acción fortalecerá el Control Interno de la Organización.			
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16	B-1	DIRECCION GENERAL	El departamento de compras no cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo el desarrollo de sus operaciones, ya que solo cuenta con una persona. Así como están las peticiones que comprometen su esfuerzo.	No se desarrolla a toda capacidad las operaciones de este departamento disminuyendo su eficiencia y eficacia.	Sugerimos que la Dirección General tome en consideración la necesidad de Recursos Humanos para que lleve a cabo una adecuada contratación.	Que la dirección general autorice la contratación del personal necesario.			
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25	B-1	DIRECCION GENERAL	Los recursos materiales y financieros son insuficientes.	Puede afectar en forma directa el buen funcionamiento al no cubrir sus necesidades.	Llevar a cabo un estudio preliminar a la asignación del presupuesto, creando así una mayor base para la toma de decisiones.	Que se asigne un mayor presupuesto a este departamento para poder cumplir adecuadamente los objetivos.			
26									
27									
28									
29									
30									
31	F-6	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Al realizar la verificación de la compra con los proveedores en el catálogo no seleccionados, se encuentran los presupuestos mejores de muy relevantes, los cuales no se tomarán en cuenta.	Puede afectar en forma significativa el presupuesto que tiene asignado para el abastecimiento de la compañía.	Es conveniente que el departamento de compras, no deje de prestar atención en los más mínimos detalles ya que puede existir un punto débil para la organización.	SIN COMENTARIOS.			
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									

PUERTAS CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A DE C.U.
 CEDULA DE OBSERVACIONES AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
 DE COMPRAS 6-1 3/2

SUGERENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE COMPRAS

FECHA DE COMPROMISO P/SOLUCION

INDICE	RESPONSABLE	OBSERVACION	EFEECTO	DE SUGERENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA DE COMPRAS	FECHA DE COMPROMISO P/SOLUCION
1					
2	I-2 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Se encontro en las requisiciones Num. S y 33 de fecha 04 de enero y 02 de febrero del 2001 respectivamente no estan debidamente autorizadas	Puede darse a este material el uso para beneficio propio de personas ajenas	Es conveniente para la empresa la implantación de controles más estrictos	Se requiere mayor apoyo por parte de las áreas competentes, una mayor comunicación para no pasar por alto ningún detalle
9	I-2 GERENTE DE RECURSOS MATERIALES	La adquisición que se hizo por medio de la requisición No. 33 con fecha 19 de febrero del 2001 no cuenta con justificación para realizar dicha erogación	Erogaciones innecesarias para el funcionamiento de la organización	Proponemos que a pesar de la jerarquía con la que cuenta esta persona nos se cuente de un estudio de la necesidad para realizar la adquisición	SIN COMENTARIO
16	I-3 GERENTE DE RECURSOS MATERIALES	Consecuentemente de la observación anterior el pedido No. 35 con fecha 03 febrero del 2001 de la requisición 33 no se realizó calificación preliminar	Puede no aprovecharse al máximo los recursos financieros destinados a los gastos de la organización	Es conveniente para la empresa la implantación de controles más estrictos	SIN COMENTARIO
3					
4					
5					
6					
7					
8					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					

México, D. F. A 23 de Julio de 2001

C. Arq. Francisco Martínez Negrete
Srío del H. Consejo de Administración

PRESENTE.

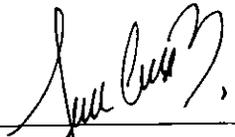
En atención a su oficio sin número de fecha 25 de abril del 2001 solicitando al departamento a mi cargo realizar una Auditoria Administrativa al Departamento de Compras, de acuerdo a sus instrucciones, hemos llevado a cabo una revisión y estudio de dicho departamento con el propósito de formular y presentar las sugerencias necesarias para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales.

Presentamos a continuación el informe del Resultado obteniendo en dicha revisión, como a continuación se detalla.

1. Carta de Observaciones y Sugerencias al Departamento en cuestión, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de marzo del 2001.
2. Resumen de las observaciones que consideramos de mayor relevancia.

Sin otro particular por el momento y agradeciendo de antemano su distinguida atención, quedo de usted para cualquier aclaración posterior al mismo.

ATENTAMENTE.



C. P. Juan Cuadros Mendoza
Gte. De Auditoria Interna

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.

OBSERVACION	CAUSA	EFECTO	SUGERENCIA	AREA RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA
1, El departamento de compras no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, así como de un diagrama de flujo de las operaciones básicas	Plantación inadecuada	No se conoce en forma escrita las bases en las que la organización se apoya	En coordinación con las áreas de la Gerencia administrativa, Gerencia de Recursos Materiales, Departamento de contabilidad y el departamento de Compras, se elabore el manual de Políticas y Procedimientos y se den a conocer a todo el personal con que cuenta la empresa	Gerencia Administrativa Gerencia de Recursos Materiales y Departamento de Compras	INMEDIATO
2, El departamento de compras no cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo el desarrollo de sus operaciones, ya que solo cuenta con una sola persona	Falta de intereses por parte de la Gerencia	No se desarrolla a toda su capacidad las operaciones de este departamento, disminuyendo su eficiencia y su eficacia	Que la Dirección General tome en consideración la necesidad de este departamento y autorice la contratación del personal humano necesario	Dirección General	01/08/2001
3, Falta de recursos materiales y financieros dentro del departamento de compras para la adquisición de materiales necesarios para su funcionamiento	Falta de asignación del presupuesto	Puede afectar en forma directa al buen desempeño de otros departamentos por no cubrir con eficiencia y eficacia sus necesidades materiales y así cumplir con el objetivo definido	Se propone que se lleve a cabo un estudio preliminar a la asignación del presupuesto, creando así una mayor base para la toma de decisiones	Dirección General	01/08/2001
4, Al realizar la verificación directa (vía telefónica) con los proveedores concursantes no seleccionados, se encontró que dos de ellos mejoran el precio y calidad en forma no significativa en relación al contrato	Falta de Control	Puede afectar en forma significativa al presupuesto que tiene asignado para el abastecimiento de la empresa	Después que el departamento de compras haya elegido al proveedor, se requiere de la firma de autorización de un funcionario autorizado	Gerencia de Recursos Materiales y Departamento de Compras	01/08/2001

CAMY, MUEBLES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.

OBSERVACION	CAUSA	EFEECTO	SUGERENCIA	AREA RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA
5, Las requisiciones no 05 y 33 de fecha 30 enero y 19 febrero del 2001 respectivamente, no se encuentran debidamente autorizadas	Falta de Control	Puede dársele a este material el uso para beneficio propio de terceras personas al no ser utilizados para los fines de su actividad	Implantacion de controles mas estrictos para el abastecimiento de los materiales	Gerencia de Recursos Materiales y departamento de Compras	01/08/2001
6, La adquisicion por medio de la requisición no 33, mencionado en el punto anterior referente a la adquisicion de un juego de escritorio de piel No se encontro justificacion para realizar dicha erogación	Falta de Control	Erogaciones innecesarias para el funcionamiento de la organización	Proponemos que no por se un funcionario con jerarquia, no se excluya al estudio de la necesidad de las adquisiciones	Gerencia de Recursos Materiales y Departamento de Compras	01/08/2001
7, Consecuentemente de las dos ultimas observaciones el pedido no 35 de fecha 03 de febrero del 2001 de la requisición no 33, no se realizaron cotizaciones preliminares, siendo esta erogacion un gasto significativo	Falta de Control	Puede no aprovecharse al máximo los recursos financieros destinados a los gastos de la organización	Antes de comprar cualquier articulo se hagan las cotizaciones respectivas con la finalidad de encontrar al proveedor con un mejor precio y calidad aprovechando asi el máximo de los recursos	Departamento de Compras	01/08/2001

CONCLUSIONES

El trabajo de la auditoria aplicado en los controles administrativos va mas allá de rendir una opinión sobre los estados financieros. El objetivo moderno es: más efectividad en toda la organización.

Para poder lograr calificar esta efectividad se requiere de informar a los dueños y gerentes del uso de los recursos básicos de su empresa, ganando un gran interés el informar la determinación del grado hasta el cual a avanzado su objetivo, sus proyectos y programas y ha que costo de tiempo, dinero y esfuerzo.

La evaluación periódica de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de una empresa es de vital importancia por la necesidad de permanecer y mejorar día a día en el mercado, resultando así la importancia de la Auditoria Administrativa que tiene como esencia el de obtener una operación exitosa correlacionando todos los recursos de la empresa.

La auditoria administrativa comprende la revisión del presente, pasado y futuro de la empresa, examina las áreas que cubre la empresa con el objetivo de determinar si está logrando el máximo de resultados por sus esfuerzos.

Los beneficios que se obtienen de una auditoria administrativa más son:

- Una revisión de las políticas y procedimientos respecto a su adecuación como a su cumplimiento
- La identificación de las principales áreas que requieren ser reforzadas
- Promoción del mejor uso de las unidades organizacionales de la empresa

- Medición del grado hasta el cual son efectivos los actuales controles administrativos

Algunos de estos síntomas indicativos pueden ser con el personal, acumulación de trabajo en departamentos, sección o puesto; rotación excesiva de personal, baja de ventas, pérdidas económicas, demasiado producción, control de calidad, es decir no tiene una limitante

Al prepara el trabajo que realiza el auditor administrativo se organiza de manera que durante su realización toque todos los aspectos de la operación o función designada, el debe de emplear varias técnicas y todos los conocimientos adquiridos por su experiencia para poder identificar las áreas que ameriten un examen a fondo, revisar bien todo lo que tenga a su alcance dentro de la empresa para obtener datos sobre progreso logro y condiciones actuales de trabajo, seleccionar sistemas o procedimientos claves para la realización de su investigación llevando siempre el trabajo con un espíritu de profesionalismo, honestidad e imparcial, aprovechando las oportunidades que se presenta y aplicando todos las herramientas que sean posibles para obtener mejores resultados, recordando siempre la flexibilidad que el propio trabajo impone.

Los resultados de esta auditoria deben ser analizados por los ejecutivos responsables de la operación, en este informe deberán describirse los descubrimientos más importantes que se hayan hecho y las evaluaciones de las operaciones, y deberán de presentar argumentos convincentes para respaldar las recomendaciones propuestas, además el informe deberá de indicar la necesidad urgente de llevar a cabo las recomendaciones y debe de sugerir medios alternativos de hacerlos, el auditor cumple con entregar un trabajo con toda la profesionalidad existente, pero no debe de exigir una aceptación de sus recomendaciones y comentarios deben de incluirse en el informe, la

implementación de sus recomendaciones es prerrogativa de las personas que poseen la autoridad dentro de la empresa.

Considero a la Auditoria administrativa como un eficiente control preventivo que debe ejercer la dirección, pues la auditoria administrativa tiene como objetivo la revisión y evaluación de objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura orgánica, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos, aprovechamiento de personal, todo lo que se refiere al hecho de llevar a cumplir los objetivos, determinando objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social, permitiendo en forma oportuna considerar en las decisiones de los directivos los factores que afectan la operación de la empresa y que al momento de corregirlos tenga una mayor credibilidad dentro del mercado y esto se vera reflejado en las mejoras que se proporcionara en todos sus líneas de organización.

BIBLIOGRAFIA

***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**

TERRY GEORGE R.
3era EDICION 669 PPS
ED. C.E.C.S.A.

***AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ
2da EDICION 241 PPS
MEXICO, E.C.A.S.A.

***DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

SALVADOR CERVANTES ABREU
1era EDICION 142 PPS
ED. E.C.A.S.A.

***EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
ULTIMA EDICION ACTUALIZADA 240 PPS
ED. PAC, S.A. DE C.V.

***GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI Y
JORGE HERNANDEZ FUENTES
3era EDICION ACTUALIZADA 196 PPS
ED. PAC, S.A. DE C.V.

***LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
2da EDICION 304 PPS
ED. DIANA

***AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

EDWARD F. NORBECK Y
JOSE MENDOZA FRANCO
2da EDICION 205 PPS
ED. TECNICA

***AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
THIERAUF, ROBERT J.
ULTIMA EDICION ACTUALIZADA 275 PPS
ED. LIMUSA; NORIEGA EDITORES

***SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA
2da EDICION
ED. TRILLAS

***EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
ULTIMA EDICION 249 PPS
ED. DIANA

***MANUAL DEL AUDITOR**
J.R. SANTILLANA GONZALES
TOMO I EDICION ACTUALIZADA 394 PPS
ED. ECAFSA