

318308

1



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

EL LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA
COMO ASESOR EN EL DESARROLLO DE LA
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A :

GABRIEL MARQUEZ OLIVAREZ

DIRECTOR DE TESIS:

MAESTRO ÓSCAR A. CÁRDENA RUEDA

MÉXICO, D.F.

2001



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.

A Dios

Por darme la vida y desarrollar en mí la fe, unión y esperanza, para afrontar día con día lleno de felicidad y tranquilidad las situaciones del camino de la vida.

A mi Abuelito Rafael, a mis Tíos Ricardo y José Ernesto, y a mis Primos Rogelio y Eduardo, Por su paz eterna, con mucho cariño y profundo reconocimiento.

Gracias por estar presentes.

A mi Madre Irma Elena

Gracias por ser símbolo de dedicación inmensa, esfuerzo inagotable y por el cariño profundo de buena madre, que nos ha enseñado día con día los grandes valores y principios que nos han llevado al éxito.

¡Te Quiero Mucho!

A mi Esposa Luz Leonora y a nuestra Hija María Renata

Por el inmenso amor incondicional que nos une, y por que juntos deseamos lograr nuestros mejores deseos de caminar por el sendero que nos lleve a la victoria. Hoy y siempre, mi mejor esfuerzo es para Ustedes.

Gracias por iluminar mi vida.

Siempre unidos, Siempre.

A mi Hermano José de Jesús

Quien me ha enseñado que la vida está llena de retos, y que cada uno de éstos una vez superados, nos ayudan a obtener un camino seguro y firme en lo personal y profesional.
¡Gracias por tu ejemplo!

A mi Abuelita Margarita

Por ser el gran pilar de nuestra Familia y desear siempre lo mejor para mí.

A mi Suegra Leonora y Cuñados

Por la fe y confianza que me han brindado, gracias por su apoyo y cariño.

A mi Familia en general, Compadres y Amigos de toda la vida

Mil gracias por confiar en mí, tengan la seguridad de que no les fallaré.

Gracias a todas aquellas personas que han contribuido directa e indirectamente en mi desarrollo personal y profesional.

¡Que Dios los bendiga!

EL LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA COMO ASESOR EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
I. EL LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA	
1.1 Concepto de Contador Público	1
1.2 Etica Profesional	4
1.3 Las Relaciones Humanas del Contador Público	7
1.3.1 Con sus Clientes	8
1.3.2 Con la Profesión-Colegas	11
1.3.3 Con la Sociedad	13
1.4 El Licenciado en Contaduría como Asesor	18
II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
2.1. Concepto	22
2.2. Importancia	24
2.3. Objetivos	25
2.4. Principios	28

2.5. Etapas del Proceso Administrativo en la Auditoría Administrativa	29
2.5.1 Planeación	30
2.5.2 Organización	36
2.5.3 Dirección	41
2.5.4 Control	44
2.6 Evaluación y Presentación	53

III. LA EMPRESA

3.1 Concepto	58
3.2 Recursos	60
3.3 Características generales	62
3.4 Clasificación	63

IV. EL CONTROL INTERNO

4.1 Concepto	73
4.2 Elementos	76
4.3 Objetivos	82
4.4 Etapas	84
4.5 Implementación	86
4.6 Importancia	89

CONCLUSIONES	III
---------------------	------------

APENDICES	VI
------------------	-----------

Citas Bibliográficas
Bibliografía Complementaria
Índice de Figuras

INTRODUCCION

La sociedad actual proporciona al individuo amplias perspectivas de alcanzar mejores metas de superación, pero a su vez, su libre actuación tiene normas que protegen, conservan y enaltecen al grupo social que pertenece.

La Contaduría Pública no podría estar ajena a dicho fenómeno social, donde los Contadores Públicos, buscan día con día la preparación y actualización para brindar un mejor servicio a la sociedad y lograr mejores destinos en lo particular, teniendo la responsabilidad de dar respuesta oportuna y confiable de la información que se le haya requerido, proporcionado por el panorama general del estudio desarrollado como Asesor en la Auditoría Administrativa.

En el capítulo uno se define al Contador Público como, el personal responsable de proporcionar información confiable y oportuna a las principales instancias de la Empresa, para la acertada toma de decisiones; a la Etica Profesional como el conjunto de valores que son la base del equilibrio moral de la existencia de la Profesión; a las Relaciones Humanas del Contador Público con sus Clientes, con la Profesión y Sociedad en general; así como a la Actuación del Contador como Asesor en la Empresa, asegurando y manteniendo la supervivencia de la misma.

En el capítulo dos, se menciona la Auditoría Administrativa en cuanto a su Concepto, Importancia, Objetivos, Principios, Etapas del Proceso Administrativo, así como a la Evaluación y Presentación del Informe final, mismo que contiene los resultados obtenidos basados en el estudio de los hechos reales, sobresalientes y apoyados en argumentos razonables.

En el capítulo tres, se encuentra el Concepto de Empresa, Recursos que la integran, Características y Clasificación la misma, la cual es el ente económico más importante en el desarrollo del País, ya que es la única capaz de generar bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas y por consiguiente una competitividad que conlleva a la productividad, siendo esta última su razón de ser.

Dentro del capítulo cuatro, se describe al Control Interno, sus Elementos, Objetivos, Etapas, Implementación e Importancia, con el fin de obtener un plan sistemático de organización con métodos y procedimientos que permitan en forma coordinada dar resultados con base a los planes adoptados.

CAPITULO I

EL LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

1.1 CONCEPTO DE CONTADOR PUBLICO

El Contador Público, se encuentra entre las Profesiones que han tenido mayor aceptación en los últimos años. Este desarrollo se debe a una notable expansión de las actividades económicas, así como la necesidad de un profesional capacitado, y es el Contador el que ha contribuido a adquirir una imagen de respeto y responsabilidad, lo que permite proyectarse a un futuro prominente.

De acuerdo al C.P. Elías Lara Flores es: “El profesional responsable de establecer los procedimientos de información que permitan controlar, registrar, verificar y explicar cada una de las operaciones realizadas por una empresa”. (1)

Según el C.P. Enrique Zamorano García es: “Es el profesional que proporciona información adecuada y suficiente a sus usuarios para que estos cuenten con los elementos necesarios en la toma de decisiones de la administración de la empresa”. (2)

(1) LARA, Flores Elías. *PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD*. Editorial Trillas. México, D.F., 1996. Pág. 9

(2) ZAMORANO, García Enrique. *NUEVOS HORIZONTES PARA LA CONTADURIA PUBLICA*. IMCP, AC y CCPM, A.C. México, D.F., 1996 Pág. 103

La Comisión de Consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., lo define como “el profesional que atiende las necesidades de la Empresa, de manera técnica, no solo contablemente y de controles, sino también en cuanto a los sectores operativos de la misma.” (3)

En base a lo anterior, se define al Contador Público como el profesional responsable de dar a conocer a los directivos de una empresa, la situación de la estructura organizacional con relación a la integración de sus recursos, mediante técnicas que permiten analizar, registrar, clasificar e interpretar las operaciones en forma cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de proporcionar información confiable y oportuna que sirva de base para la adecuada toma de decisiones.

Desde el punto de vista social, la palabra “Público”, no significa que se trate meramente de un servicio público, sino que la labor que desempeña el Contador, va más allá del beneficio que pueda adquirir su cliente, esto es, trasciende a lograr el bien común.

El C.P. José de Jesús Vázquez Bonilla, comenta que “Sólo aquella persona que satisfaga las características que según Abraham Flexner (citado en la obra La Profesión Contable y su Futuro, del Instituto

Mexicano de Contadores Públicos), son necesarias para considerarse profesional, podrá ser acreedor a la Fé Pública que protege a la sociedad. Tales características son:

1. Poseer un conjunto de conocimientos especializados
2. Sujetarse a un proceso aceptado de educación formal
3. Satisfacer las cualidades profesionales que rigen la administración
4. Mantener ciertas normas de conducta
5. Poseer categoría reconocida
6. Que el trabajo que desempeña sea de interés público
7. Pertenecer a una agrupación dedicada al acrecentamiento de las obligaciones sociales de la profesión “(4)

Es un hecho que el Contador Público, para actuar profesionalmente necesita contar con la confianza del Público. Dicha confianza depende de la opinión o fama que se formen de uno. Por lo que los Contadores Públicos, deben regir su actuación bajo una Etica Profesional, misma que a continuación se menciona.

(3) *COMISION DE CONSULTORIA DEL IMCP, A.C. Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. EL CONTADOR PUBLICO COMO ASESOR DE NEGOCIOS. IMCP. México, D.F., 1998. Pág. 16*

(4) *VAZQUEZ, Bonilla José de Jesús. PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO. IMCP. México, D.F., 1996. Pág. 17*

1.2 ETICA PROFESIONAL

Los Contadores Públicos son profesionales que adoptan mediante la Etica Profesional la responsabilidad ante la sociedad, hacia quienes patrocinan los servicios y hacia la Profesión.

Según el Diccionario de la Lengua Española Océano, la Etica, es: “la parte de la filosofía que trata de los actos humanos (la moral y las obligaciones del hombre)”. (5)

Para el C.P. Enrique Paz Zavala: “Es la norma que regula las acciones de los individuos que ejercen una profesión, tratando por consecuencia, los deberes de cada uno de ellos” (6)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona que: “La Etica Profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante ella, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse así misma”. (7)

(5) *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Océano Grupo Editorial. Barcelona España, 1998. Pág. 337*

(6) *PAZ, Zavala Enrique. INTRODUCCION ALA CONTADURIA. Editorial ECAFSA. México, D.F., 1995. Pág. 13*

(7) *IDEM, Pág. 14*

La necesidad de vivir en sociedad nos obliga a cumplir con normas de conducta moral, con la finalidad de lograr y mantener el bien común en la práctica diaria. Misión que deben adoptar y honrar los Licenciados en Contaduría, teniendo la obligación de actuar con preparación e imparcialidad en las labores.

La Etica es ciertamente una fuente de derechos que el profesional tiene, implica al mismo tiempo las exigencias que se debe imponer a sí mismo, y que deben ser presentadas para que no vacile el equilibrio moral de la existencia.

Es por lo anterior que se debe renovar las referencias tradicionales, planteando nuevos horizontes, cuyos principios morales rijan la conducta para formar hombres mejor instruidos en materia de Etica Profesional.

En la actualidad, se presentan avances en el conocimiento y en su aplicación, originados por cambios en la economía mundial; lo cual ha provocado que la visión de los Contadores tengan un enfoque de negocios, obligándolos a ser promotores del cambio, cuyo objetivo es mejorar continuamente la productividad y competitividad de las Empresas a las cuales presten sus servicios.

A continuación se presenta un esquema general de la Etica Profesional.

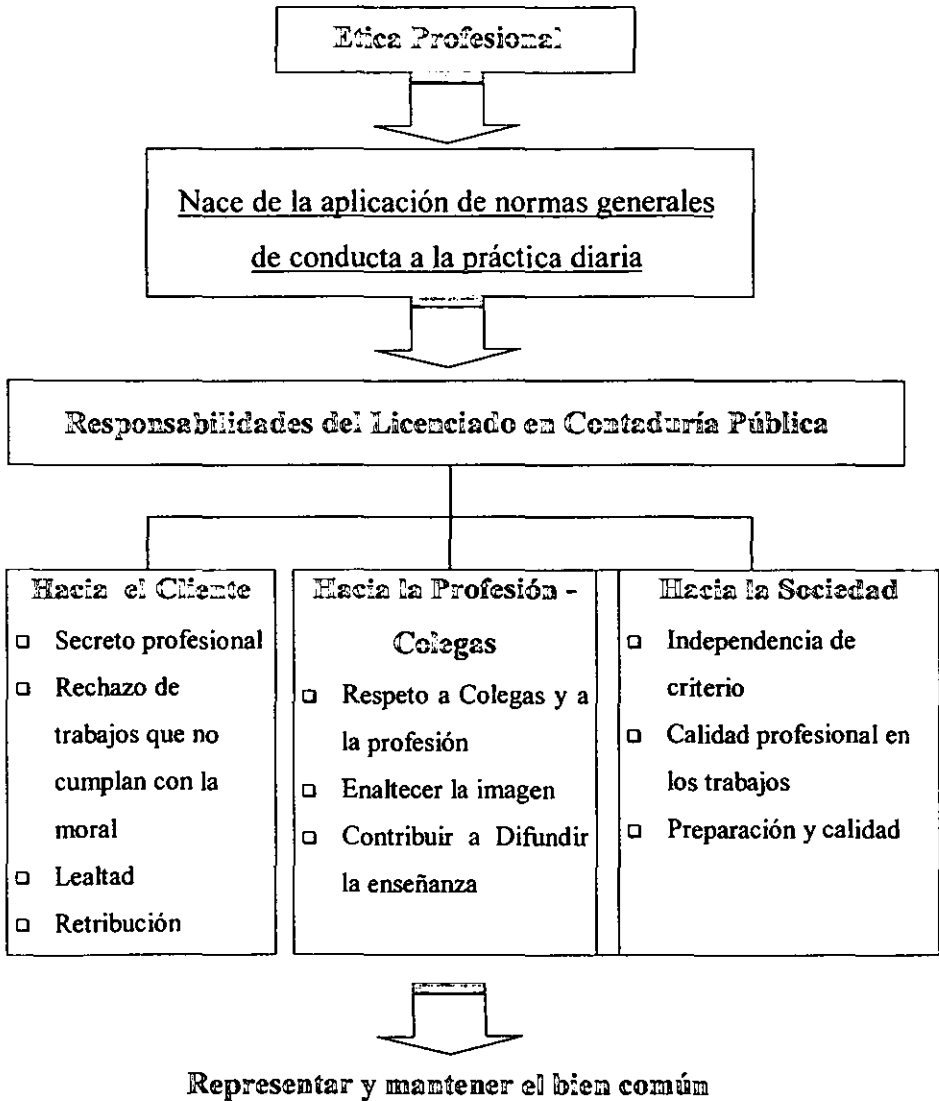


Figura 1.1 El Contador Público y la Etica Profesional

De lo anterior se desprende que para que el Contador Público brinde con eficiencia sus servicios de Asesoría, éste debe estar preparado para dar respuesta a las exigencias en aspectos de calidad y servicio a través de un alto desempeño, no perdiendo de vista las relaciones humanas existentes con sus Clientes, Colegas y Sociedad en general.

1.3 LAS RELACIONES HUMANAS DEL CONTADOR PUBLICO

La preparación técnica y la experiencia del Contador Público, le permiten efectuar sus diversas tareas en variados núcleos sociales; lo que a su vez, esa misma preparación técnica y la costumbre de trabajar con aspectos cuantitativos tales como números, medidas, etc., podrían hacerle descuidar la realidad de que, con los que trata y convive son personas, seres humanos, prójimos.

El Contador Público al igual que cualquier profesionista, día a día trata con personas que como él, poseen diversa preparación, cultura, carácter, temperamento, ocupación, etc.; pero que tienen un factor común inseparable: el de poseer, como seres racionales, una “dignidad humana”.

La dignidad humana, se encuentra presente en todos los seres humanos que poseen características tales como orgullo, amor propio, egoísmo, fragilidad, intereses especiales, entre otros; lo cual hace que las relaciones personales sean complejas, siendo importante no descuidar las relaciones humanas, pues éstas son esenciales para el éxito, la felicidad, o aún la salud mental de todo individuo.

Como se menciona, el Contador Público es un profesional, que ejerce una profesión, misma que parte de una vocación de servicio a los demás (a sus Clientes ó quienes patrocinan sus servicios, a la Profesión y a la Sociedad en general). A continuación se hace referencia a las diferentes Relaciones Humanas del Contador Público.

1.3.1 Con sus Clientes

a) En busca de Clientes

El Contador Público debe buscar a quién ofrecerle sus servicios no a quién venderle una mercancía.

Para una relación humana con calidad, es necesario que el Contador considere lo siguiente:

1. Hacer un análisis personal y honesto de las habilidades que posee
2. Buscar dónde están los problemas que puede resolver, no quién paga mejores honorarios
3. Entrevistar a la persona responsable de los problemas, no a la empresa que los posee
4. Pensar que serán personas con las que va a tratar y no únicamente sistemas, dinero o documentos
5. No ofrecer más servicios de los que puede brindar
6. Tratar de conocer no solo a la Empresa, sino a las personas con los que tratará

b) Contratación del Cliente

Es recomendable que exista un contrato de por medio entre la persona que necesita el servicio y el profesional, procurando crear un ambiente de confianza, el cual debe ir acompañado de un programa de ejecución.

En esta segunda etapa de contacto con el Cliente, es conveniente tener en cuenta algunos detalles que hacen que éste se vea y sea tratado como un ser humano:

1. Acudir a las oficinas del Cliente para presentarse personalmente, así como al equipo de trabajo que habrá de servirle durante el tiempo pactado
2. Dar las gracias personalmente por la distinción que éste tuvo con el Contador de haberlo escogido a él
3. Sostener una charla con los propios empleados para hacerles saber que se trata de personas, que tratarán con personas y por lo mismo, el respeto, educación, armonía, cortesía y otras normas de comportamientos, serán primordiales al prestar el servicio

c) Conservación del Cliente

Para poder lograrlo, el interés del Contador deberá:

1. Procurar el bienestar emocional, económico y social del Cliente
2. Mantener una imagen limpia y honesta de la profesión
3. Recibir algún reconocimiento material para que se puedan seguir dando los servicios
4. No escatimar conocimientos y habilidades

5. Sugerir y aplicar soluciones concretas a los problemas de la Empresa, lo que demostrará que los servicios de éste son útiles
6. Admitir limitaciones y errores
7. Evitar molestias y problemas al Cliente y a su personal
8. Prestar no sólo los servicios pactados, sino otros adicionales que complementen a éstos

Es importante que la imagen profesional que el Contador pretenda obtener no será en razón de sí mismo, sino pensando que representa a miembros de la Profesión.

1.3.2 Con la Profesión – Colegas

a) Naturaleza de las relaciones entre Colegas

La relación entre Colegas debe darse con responsabilidad y respeto, ya que:

1. Se trata de naturaleza, carácter, temperamento, etc., diferentes en cada uno de los colegas de la Profesión, razón por la cual se está obligado convivir de manera equilibrada y sana por ese sólo hecho

2. Se trata del prestigio y dignidad de una Profesión, que cada uno de los Colegas de la Contaduría Pública están obligados a respetar, sublimar y engrandecer independientemente de las ambiciones o ideales de cada uno de sus miembros
3. Se trata de compañeros dotados de la misma preparación, con los mismos fines profesionales, el mismo ambiente social, pero cada una de estas características limitada a las posibilidades personales de cada Colega

b) Consecuencia de relaciones negativas

La naturaleza humana está inclinada a fricciones sociales que son inevitables si no se está alerta con un espíritu profesional, digno y humano.

Las malas relaciones humanas, es decir, los desajustes de carácter, temperamentos, intereses, etc.. que surgen entre los Colegas de la Contaduría, traen consecuencias negativas, como pueden ser:

1. Se le reste valor e importancia a la Profesión
2. Se desprestigie a la Profesión en general
3. Los miembros de la Profesión se frustan ó desilusionan
4. El ambiente para desempeñar la Profesión se torne pesado

5. El servicio prestado al público resulte deficiente
6. Se puede llegar a perder la confianza por parte del público

c) Mejoramiento de las relaciones humanas entre Colegas

Si se considera que las relaciones humanas idóneas traen consigo éxito, felicidad, bienestar, es preciso que :

1. Se respete a los Colegas, tomando en cuenta que se trata de seres humanos con virtudes y errores
2. Se reflexione sobre el compromiso adquirido con los miembros de la Profesión
3. Se medite con el compromiso que se tiene con la sociedad, con la Profesión y con la patria, buscando siempre el bien común

1.3.3 Con la Sociedad

a) Ambito Social

Las relaciones humanas del Contador Público son importantes no solamente en su ámbito profesional, sino en todos los demás círculos sociales (familia, amigos, etc.), que si bien no tienen relación directa con el ejercicio de su Profesión, sí pueden llegar a

repercutir positiva ó negativamente en su ejercicio e imagen profesional.

b) La amistad y el ambiente familiar

Estos aspectos no dejan de ser importantes en la vida de cualquier ser humano, sea cual fuera su Profesión.

“Aristóteles distingue tres clases de amistades. La amistad fundada en la virtud, la amistad fundada en el placer y la amistad fundada en la utilidad. Se advierte que la verdadera amistad es la fundada en la virtud, puesto que es una amistad desinteresada, que solo da aprecio y afecto por la persona en sí misma, descartando todo deseo de beneficio propio por parte de los amigos.” (8)

Lo recomendable es que la amistad verdadera sea la que día con día expresen los Contadores Públicos, pues al darse ésta, se estaría en posibilidades de experimentar una mutua estimación, respeto y aprecio.

(8) VAZQUEZ, Bonilla José de Jesús. *PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO*. IMCP. México, D.F., 1996. Pág. 109

En cuanto a las relaciones familiares, es importante mencionar que éstas repercute en los demás aspectos de convivencia, por lo que se debe tener convicción de que sólo las excelentes relaciones personales propician el éxito, la felicidad y el bienestar de los seres humanos.

c) La personalidad y las relaciones humanas

La personalidad se encuentra vinculada con todos los aspectos internos y externos del individuo, los cuales se manifiestan a través de las relaciones que se expresan en la vida cotidiana.

La personalidad puede representarse en las siguientes categorías o rasgos de conducta considerando al individuo como un ser Bio-psico-social.

1. Rasgos físicos (biológicos)

- Actitud
- Hábitos de aseo
- Selección adecuada de la ropa de vestir
- Descanso suficiente
- Alimentación adecuada
- Ejercicio

2. Rasgos intelectuales (psicológicos)

- Grado de aplicación escolar o laboral
- Capacidad para distribuir el tiempo
- Escala de interés y aficiones
- Capacidad de expresión
- Variedad y tipo de lecturas
- Deseo de adquirir nuevos conocimientos
- Respeto a las ideas y capacidad para valorar a las demás personas

3. Rasgos sociales (sociales)

- Cortesía y consideración
- Tacto y diplomacia
- Aficiones recreativas
- Sentido del humor y gusto por la vida
- Capacidad para mantener adecuadas relaciones humanas
- Sensibilidad hacia los sentimientos ajenos
- Puntualidad
- Conocimiento y uso de las normas sociales
- Interés por los demás
- Capacidad de cooperación

4. Rasgos emocionales (psicológicos)

- o Temperamento
- o Timidez
- o Conciencia
- o Dominio de las emociones
- o Relaciones con la familia
- o Relaciones con el sexo opuesto
- o Relaciones con los amigos y demás personas
- o Confianza en sí mismo
- o Tolerancia religiosa
- o Actitudes raciales
- o Respeto por la dignidad humana
- o Sensibilidad
- o Egoísmo
- o Sensación de inadaptación
- o Sensación de seguridad

Entre otros rasgos personales.

Desde luego que la personalidad (rasgos internos) se puede modificar en caso de no resultar satisfactoria, sin embargo hay algunos rasgos físicos que no se pueden modificar, como puede ser la estatura, el color de piel, el peso, etc.

De acuerdo a lo anterior, el Contador Público es un profesionalista cuyo campo de acción es cada vez mayor, en base a los estudios adquiridos, principios y fundamentos profesionales, así como intereses personales.

1.4 EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO ASESOR

La Empresa moderna vive con elevadas expectativas para asegurar su supervivencia en el mercado.

Para lograr esta supervivencia, los Contadores Públicos, deben actuar con miras de asesorar y convencer a los directivos de la Empresa, que el éxito con sus Clientes dependerá de ejecutar acciones inmediatas internas, es decir, ejecutar una Auditoría Administrativa que les permita ampliar su visión, detectando fortalezas y debilidades, a fin de competir y progresar en un ambiente continuo.

El Contador Público como Asesor, debe tener en mente que ya no es suficiente con dar consejos, sino que es indispensable ayudar a los Clientes a que hagan mejor lo que hacen, a aumentar la calidad y la productividad, apoyándolos en la implantación y seguimiento de las

recomendaciones a las cuales se haya llegado, a través del trabajo de Asesoría.

Éste debe contar con ciertas características personales y profesionales que le permitan perfilarse como Asesor en las Empresas que requieran de sus servicios. A continuación se presenta un esquema de los rasgos profesionales y personales del mismo:

Características Personales	Características Profesionales
<ul style="list-style-type: none"> *Creatividad, Iniciativa e Inventiva *Criterio *Madurez emocional *Liderazgo *Sensibilidad y diplomacia *Cortesía 	<ul style="list-style-type: none"> *Independencia mental *Cuidado y Diligencia profesional *Responsabilidad individual
Capacidad para:	Obligación de:
<ul style="list-style-type: none"> *Analizar *Trabajar en equipo *Tomar decisiones en grupo e individuales *Desarrollar relaciones humanas óptimas *Compartir ideas e informar *Descripción *Familiarizarse y no aficionarse 	<ul style="list-style-type: none"> *Guardar el secreto profesional *Especializarse *Actualizarse *Lealtad en su servicio *Regir su actuación bajo ética profesional

Figura 1.2 Perfil del Contador Público

Debiendo contar con una mente inquisitiva que le permita obtener un adaptable juicio de negocios encaminado a los objetivos generales de la empresa.

Cultura profesional basada en conocimientos académicos de materias propias de la Contaduría y Administración, teniendo la necesidad de actualizarse y especializarse constantemente en la materia.

Regir su actuación bajo la Etica profesional, ya que durante el desarrollo de su trabajo, éste allega de información trascendental y confidencial de la Empresa a la cual presta sus servicios, por lo que debe guardar el secreto profesional y evitar incurrir en situaciones no acordes a su profesionalismo.

Así mismo, debe ser efectivo en la toma de decisiones, adoptando una actitud interrogante para descubrir y utilizar nuevas ideas; esto es, debe tener visión hacia el cambio.

Por lo anterior, para lograr el éxito profesional, se debe ser más exigente sometiéndose a un proceso de crecimiento permanente, ya que el éxito no se obtiene por casualidad, sino que es el producto del trabajo entusiasta, organizado y perseverante.

En el Capítulo II, se hace referencia a la importancia que tiene el desarrollo de la Auditoria Administrativa dentro de la Empresa.

CAPITULO II

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 CONCEPTO

A fin de emitir una definición formal de Auditoría Administrativa, se hará referencia a los siguientes autores:

William P. Leonard define a “la Auditoría Administrativa como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”(9)

Para José Antonio Fernández Arena “La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”(10)

(9) WILLIAM, P. Leonard. *AUDITORIA ADMINSTRATIVA*. Editorial Diana Técnico. México, D.F., 1995. Pág. 45

(10) FERNANDEZ Arena José Antonio. *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. Editorial Jus. México, D.F., 1998. Pág. 14

Por otro lado Fabián Martínez Villegas establece que “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 objetivo mismo de su examen.”(11)

Después de conocer definiciones concluyo que la Auditoria Administrativa es la revisión objetiva, metódica e integral de la estructura organizacional dentro de cualquier empresa tanto pública como privada, a fin de informar a las principales instancias sobre la utilización y participación de los recursos que la integran, proporcionándoles la información necesaria para la toma de decisiones a través de sugerencias y alternativas de solución.

A continuación se presenta la Importancia de la Auditoria Administrativa.

(11) MARTINEZ, Villegas Fabián. *EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA* Editorial PAC México D.F., 1995 Pág 48

2.2 IMPORTANCIA

De acuerdo a la definición de Auditoría Administrativa que se ha determinado, se desprende la importancia de la misma, ya que gracias a ésta es posible realizar un análisis sistemático e integral de las actividades operativas y administrativas de la empresa, lo que permite contribuir a la consecución de objetivos previamente establecidos.

Retomando la esencia de los antecedentes de la Auditoría Administrativa, considero que las empresas han tenido que adaptarse al progreso en la tecnología, lo que ha ocasionado que sus procesos tanto operativos como administrativos hayan tenido que redefinirse, por ello, la importancia de la Auditoría Administrativa radica en que ésta proporciona a los especialistas, los elementos esenciales que les permiten examinar y evaluar la información de su entorno administrativo y operacional.

Con lo anterior, se puede decir que la Auditoría Administrativa, sirve para que se pueda llevar un análisis de la intensidad en la participación individual y colectiva de cada uno de sus recursos, así mismo, brinda un panorama general a la Dirección, a fin de que ésta

cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo una administración eficiente.

A partir de la importancia de la Auditoría Administrativa, se desprenden los objetivos de la misma.

2.3 OBJETIVOS

Haciendo referencia a la definición de Auditoría Administrativa, se ha considerado que el objetivo principal de ésta, es proporcionar un panorama general, que le permita al contador especializarse en su aplicación, contando con los elementos necesarios para identificar fortalezas y/o debilidades, a través del análisis, evaluación e información sobre la utilización de sus recursos.

Logrando con ello:

- Investigar qué factores o parámetros ejercen influencias en la operación de la empresa
- Descubrir causas de baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que permita aumentarla

- Verificar la habilidad administrativa de los directivos, así como el grado en que los resultados se asemejen a los objetivos de la empresa

La figura 2.1, muestra esquemáticamente el objetivo principal de la Auditoría Administrativa.

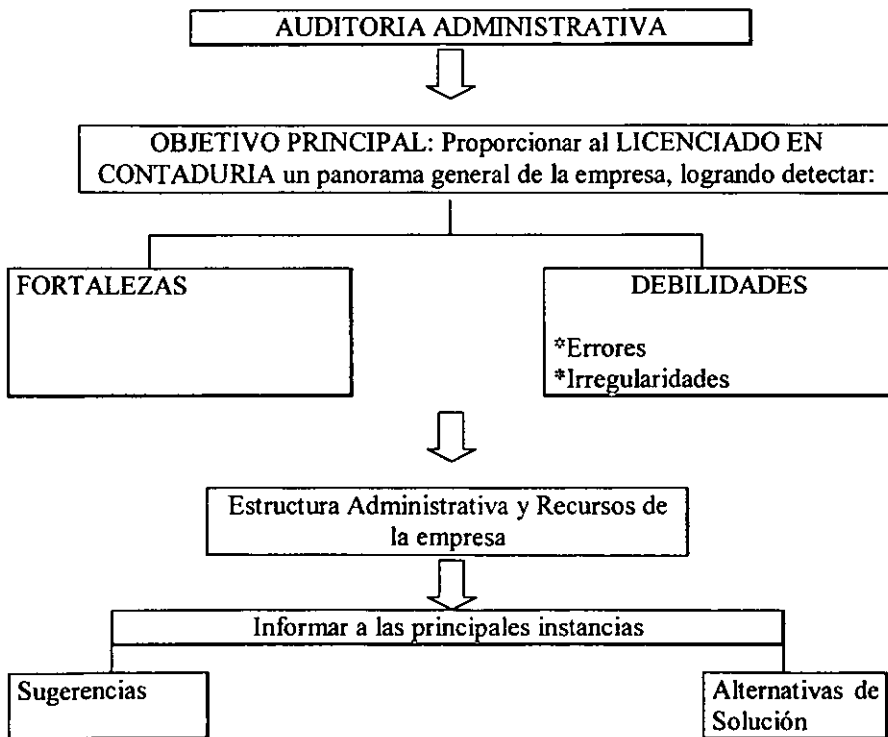


Figura 2.1 Esquema del objetivo principal de la Auditoría Administrativa

Con lo anterior se puede decir que, el Contador Público, debe ser capaz de informar y convencer a las principales instancias de la Empresa, que las decisiones que deban tomar estén basadas sobre planes, políticas, sistemas, procedimientos, recursos, etc. y no sobre efectos, esto es, sobre resultados económicos.

En el cuadro 2.2 se presenta esquemáticamente, la base de la Auditoría Administrativa.

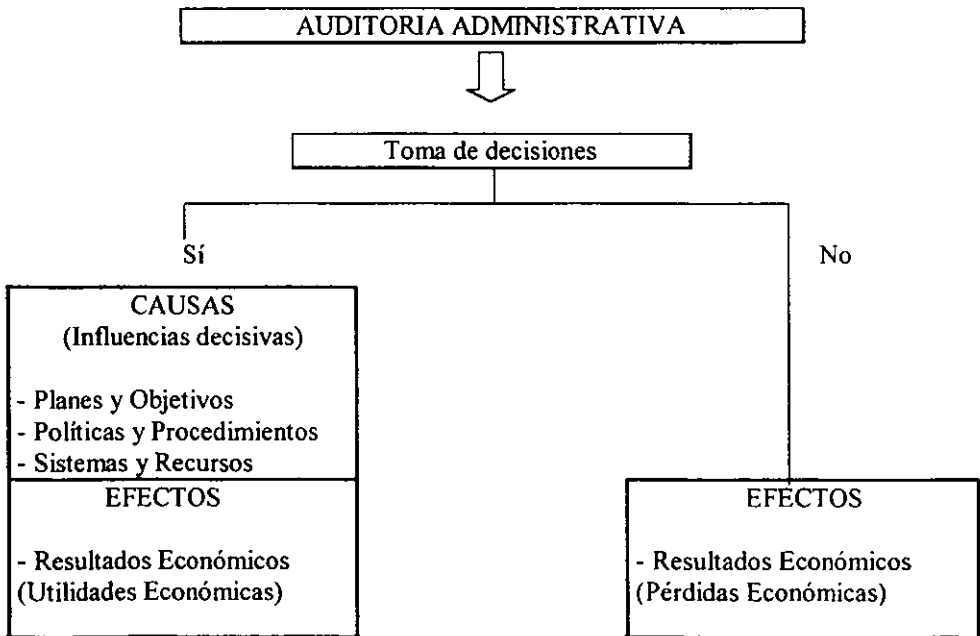


Figura 2.2 Base de la Auditoría Administrativa

2.4 PRINCIPIOS

Los principios básicos de la Auditoría Administrativa, son sentido de la evaluación, importancia del proceso de verificación y habilidad para pensar en términos administrativos.

▪ Sentido de la evaluación.

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus trabajos, sino, se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, de las personas que son las responsables de la administración de funciones operacionales, y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren principalmente que la calidad del trabajo esté de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

▪ Importancia del proceso de verificación

La responsabilidad de la Auditoría Administrativa, es determinar qué es lo que se está haciendo en los niveles directivos,

administrativo y operativo; la práctica indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de la Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

» Habilidad para pensar en términos administrativos

El Contador Público, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, necesita conocer: lo relacionado al trabajo que se está desarrollando, planear el trabajo, medir el desempeño alcanzado, saber cómo motivar al personal y asegurarse que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente. En sí, debe pensar en sentido administrativo.

2.5 LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para que el Contador Público, lleve a cabo una Auditoría Administrativa eficiente, debe realizar una investigación que le

permita conocer la situación de la Empresa, a través de la elaboración de programas de trabajo, que le permitan recabar la información necesaria en cuanto a funciones, relaciones y departamentos, tomando en consideración las etapas del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control)

2.5.1 Planeación

El Contador, debe planear un programa de trabajo donde detalle la secuencia y tiempo a seguir para el desarrollo de su investigación, considerando los siguientes puntos importantes:

- a) Objetivos y Planes
- b) Estructura Orgánica
- c) Políticas – Prácticas
- d) Sistemas y Procedimientos
- e) Métodos de control y operación
- f) Recursos Humanos
- g) Estándares de medición de recursos

Figura 2.3 Elementos de Planeación

a) Objetivos y Planes

Estos son la causa principal de toda Empresa, ya que en base a ellos, va a girar su actuación.

Por lo que al realizar su trabajo, debe determinar que los objetivos no sean contradictorios entre sí, que sean claros, realistas, que contribuyan al desarrollo, crecimiento y supervivencia de la Empresa, así como, que el personal tenga conocimiento y entienda de la misma manera hacia dónde están encaminados.

Los planes deben haberse validado con toda claridad, ya que son la base para la definición de procedimientos, políticas y programas de acción que lleven a una estructura orgánica con calidad de administración. Para ello, deberá tomar en consideración y validar que estén objetivamente incorporados a la estructura orgánica de la misma.

b) Estructura Orgánica

En el desarrollo y operación de una Empresa, es vital una Planeación constante de la estructura orgánica, misma que debe estar acorde con la necesidad de los objetivos y futuros requerimientos de la Empresa

Por lo anterior, durante su labor, debe revisar el organigrama de la Empresa, cerciorándose que éste refleje la estructura orgánica actual y verdadera de las funciones, debiendo identificar que los niveles de

autoridad – responsabilidad, canales formales de comunicación, principales funciones y relaciones existentes entre los diversos puestos de la Empresa, se encuentren definidos y sean conocidos por el personal.

Es importante que identifique deficiencias de la estructura orgánica, en caso de que existan, entre las que se encuentran comúnmente:

- ◉ Estructura mal proyectada
- ◉ Funciones no coordinadas y controladas
- ◉ Falta de delegación de autoridad y responsabilidad
- ◉ Personal no calificado en el perfil de puestos clave
- ◉ Inexistencia de liderazgo
- ◉ Falta de flexibilidad en acciones cambiantes

c) Políticas

Las políticas son esenciales para cualquier administración, ya que éstas determinan las intenciones de la dirección y constituyen los principios que van a orientar al personal de la Empresa, a fin de que ésta alcance los objetivos previamente planteados.

Es importante que el contador, se asegure de que éstas sean dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente a todo el personal, por lo que deberá asegurar el cumplimiento y observancia de las mismas, debiendo:

- Tener idea clara de los objetivos
- Cerciorarse de que todas las personas involucradas lleven a cabo su cumplimiento
- Revisar políticas a través de los diversos niveles de administración
- Comprobar el desempeño de las actividades
- Identificar áreas con mal entendimiento de las políticas
- Evaluar cada una de las políticas preguntándose: si son razonables, si están siendo realizadas en conformidad con el programa, si están dando resultados óptimos esperados, etc

d) Sistemas y Procedimientos

Al examinar cualquier sistema y procedimiento, debe tener en cuenta el propósito fundamental de los mismos, debiendo cerciorarse de que los sistemas permitan satisfacer las necesidades específicas de la Empresa.

Para ello, revisará que los sistemas y procedimientos se encuentren encaminados a coordinar las funciones esenciales de administración y dirección, eliminando lo superfluo y conservando lo indispensable.

Por lo anterior, debe cerciorarse de que éstos estén proyectados en forma que se obtengan los resultados deseados, a través de la implementación de métodos prácticos y eficientes para sus fines, así como que éstos sean evaluados constantemente en cada proceso.

e) Métodos de Control y Operación

Los Métodos de Control y Operación son instrumentos por medio de los cuales, la dirección obtiene resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada.

Todo método de control dentro de una Empresa, comprende una comparación del desempeño real contra lo pretendido, por lo que la finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado en base a los planes y políticas establecidos.

Debe determinar si una Empresa está operando en base a su máxima capacidad, esto es, aprovechando como debiera sus recursos de

acuerdo a lo planeado, donde en caso contrario, determinará si ha implementado medidas correctivas para lograr sus objetivos.

f) Recursos Humanos

En todo tipo de Empresa, existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas del personal que labora en ella.

Esta evaluación comprende una revisión que permita determinar la capacidad administrativa que revele puntos fuertes y débiles del personal.

Para ello, debe llevar a cabo un cuidadoso exámen de las condiciones en que se realiza el trabajo, de los programas de adiestramiento, evaluación del trabajo y desarrollo de actividades.

Basarse en la elaboración y aplicación de cuestionarios y/o entrevistas al personal, a fin de apreciar causas de descontento en el empleo, falta de observancia de políticas y procedimientos, coordinación deficiente, entre otros; donde el propósito será revelar a las principales instancias cualquier actitud negativa, errores ó deficiencias que impliquen limitaciones en el desarrollo del personal.

g) Estándares de Medición de Recursos

Es conveniente que aplique siempre que sea posible, métodos de medición cuantitativa y cualitativa que permita mostrar el impacto real de la situación de los recursos.

Para lo cual, debe preparar métodos estadísticos basados en medidas, pruebas, escalas, muestras, etc. que le sirvan para establecer puntos de referencia y comparación.

Estos métodos son de gran utilidad en la medición de datos resultado de su investigación, mostrando las causas de variación que puedan desembocar en problemas mayores, y que por lo tanto exigen medición inmediata para su corrección.

Por lo que debe determinar en su programa de trabajo el tipo de métodos de medición que empleará.

2.5.2 Organización

En esta segunda fase se agrupan 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,

permitiendo definir las relaciones que logra la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos.

Para la Auditoria Administrativa, es de gran utilidad e importancia que el Contador tenga conocimiento de los principios básicos que rigen la Organización, ya que sirven de guía en la revisión y solución de problemas que se presenten en las diferentes áreas sujetas de estudio, siendo éstos:

a) Principios de Organización

1. Unidad de mando

Es la responsabilidad de la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de la coordinación, a través de la existencia de un solo jefe.

Siendo necesario que recurra a instrumentos tales como el análisis de puestos, manuales y gráficas de organización, a fin de que pueda definir claramente la situación actual de cada miembro dentro de la estructura orgánica.

2. Tramo de Control

Este principio señala que un jefe, sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente, siendo un factor

que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica.

Es importante la determinación del número de subordinados que puede tener un jefe, considerando lo siguiente:

Principio	Causa	Efecto
Tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Entre más rutinario sea un trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe podrá controlar un número mayor de subordinados
Capacidad del jefe	<ul style="list-style-type: none"> Entre mayor capacidad y aptitud tenga un jefe en la solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe podrá controlar un número mayor de subordinados
Capacidad de los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> Cuando los subordinados tengan una mejor preparación en sus diferentes campos 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe podrá aumentar el número de subordinados
Definición de objetivos y políticas	<ul style="list-style-type: none"> Cuando los objetivos, planes y políticas sean bien definidos, y cada individuo conozca lo que se pretende alcanzar y cómo se puede guiar 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe podrá aumentar el número de subordinados
Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> Al conocer cada individuo la relación directa con otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe podrá aumentar el número de subordinados
Nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> Entre mayor nivel jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> El jefe deberá tener un número menor de subordinados

Figura 2.4 Principios de Organización

Determinar el número óptimo de subordinados por cada jefe, es vital en toda Empresa, ya que en un tramo de control muy amplio, puede originar falta de dirección y por ende de control, implicando ineficiencia organizacional, así como objetivos no acordados a lo previsto.

3. Delegación de Autoridad

La autoridad es el elemento clave en la administración de una Empresa, ya que gracias a ella, existe la facultad para exigir a otros actuar en cumplimiento de los objetivos, dado que es la integración vertical y horizontal de las diferentes unidades orgánicas.

Por lo que durante su estudio, debe verificar que una vez limitado el número de subordinados, se lleve a cabo la delegación de autoridad, con el nivel jerárquico que corresponda, a fin de que se encuentren limitados niveles y responsabilidades.

4. División de trabajo

En este rubro, su revisión debe considerar si:

- Un trabajo es demasiado para una sola persona
- Se tienen diferentes aptitudes especializadas entre el personal
- Se aprovechan las ventajas de especialización
- Se busca ejercer un control mejor

Así mismo, debe considerar las desventajas cuando son llevadas al extremo, como son:

- Un trabajo es demasiado rutinario ó sencillo que resulta de poco interés para quienes lo ejecutan
- Una alta especialización requiere un mayor número de personal

Considero necesario dejar asentado que la División de Trabajo debe diseñarse especialmente para cada Empresa, de acuerdo a características particulares y recursos con que cuente, exigiendo un estudio especial por parte de la Auditoria Administrativa.

Es importante mencionar que todos los principios anteriormente señalados, guardan una estrecha interrelación con la unidad orgánica, por lo que deben ser estudiados, analizados y revisados a través de la Auditoria Administrativa, permitiendo conocer y detectar posibles desviaciones que conlleven al incumplimiento de los objetivos, donde el contador debe tener presente que todas las tareas, inclusive las más simples, son susceptibles de ser mejoradas parcial ó totalmente, para lo cual, debe utilizar instrumentos tales como el análisis de puesto, necesidades del puesto, instructivos especiales, organigramas, diagramas de organización, entre otros.

En esta fase de Organización, siempre estará en posibilidad de llevar a cabo mejoras en razón de la dinámica administrativa, donde,

durante su investigación, debe determinar que la Organización no sea rígida, no tenga resistencia al cambio y no exista un carácter burocrático.

2.5.3 Dirección

Es una de las etapas dinámicas del Proceso Administrativo, misma que consiste en hacer que los subordinados logren los objetivos que se hayan fijado, de acuerdo a los planes formulados y mediante la estructura orgánica que se diseñó.

La principal característica de esta etapa es estar en contacto directo con los subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de los objetivos.

En la Dirección es muy importante la colaboración, misma que se logra cuando se motiva a la gente, reconociéndola y haciéndole saber que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

Los principales sentimientos que motivan a la gente pueden ser: ingresos suficientes, reconocimiento de su dignidad humana,

posibilidad de superación personal, seguridad y reconocimiento en su trabajo.

Por lo anterior, en su revisión, debe estudiar que dentro de los planes, objetivos, políticas y decisiones que se tomen, se identifique alguna motivación hacia el personal, mediante las relaciones humanas y la comunicación; donde mediante estos medios un jefe en su función de Dirección puede lograr la colaboración total por parte de sus subordinados.

Relaciones Humanas

Gran parte de la función administrativa de Dirección, está basada en las Relaciones Humanas, donde la colaboración de los subordinados depende de la armonía que exista entre ellos y su jefe, considerando el cómo le comunican las órdenes, cómo le dan un reconocimiento, cómo se le da una llamada de atención, etc.

Por lo que en su revisión, debe obtener una visión real acerca de las relaciones que se practican para determinar la causa de Relación - Comunicación interlaboral, logrando identificar rumores, órdenes mal giradas, favoritismos, etc, ya que éstos desequilibran ó desintegran la armonía dentro de cualquier organismo, así mismo,

debe realizar una investigación que le permita conocer la relación subordinado - jefe en cuanto a confianza, seguridad, respeto, flexibilidad, aceptación de buenas ideas, etc.

Así mismo, en toda Dirección es necesario comunicar y ser comunicado, por lo que al llevar a cabo una Auditoría Administrativa, se debe revisar que la Comunicación fluya de tal manera que el Recurso Humano, se encuentre integrado y coordinado adecuadamente, a fin de que exista un contacto directo entre subordinados-jefes y viceversa.

Dentro de esta etapa del Proceso Administrativo, es importante evaluar las características personales de los líderes, como son sentido de autoridad, responsabilidad, iniciativa, inteligencia, criterio, imaginación, entre otras, donde esta evaluación no es tarea fácil, ya que se lleva a cabo de manera subjetiva, sin embargo, se puede llegar a considerar la objetividad y facilidad de interpretación por parte del líder en cuanto a diferentes estrategias, costos y rotación de personal.

2.5.4 Control:

El ejercicio del Control, tiene como fundamento la Planeación, Organización y Dirección de las cuales dependerá la eficiencia en la interrelación de los diferentes recursos de la Empresa.

En esta etapa se evalúa lo realizado comprándolo con las normas ó estándares establecidos, de tal manera que se puedan tomar medidas preventivas y/o correctivas cuando surjan variaciones.

Todo Control se desarrolla por medio de fases, por lo que, durante el desarrollo de su investigación, debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Fijación de la norma. Para poder ejercer eficientemente el Control, requiere de una base ó norma que le permita comparar lo que se realiza en relación con lo que se espera obtener dentro de la Planeación.
- Medición de lo realizado. Debe revisar que los medios utilizados de medición sean los adecuados, desde una simple observación hasta un sistema electrónico completo, a fin de determinar si es necesario tomar medidas preventivas.

- Evaluación de resultados. En esta fase, se compara lo que ya fue realizado y medido de acuerdo a las normas establecidas para conocer cómo se cumplieron las operaciones. Debiendo hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas ó si deben rectificarse.
- Corrección de las desviaciones. Aquí se comprueban si se han corregido las desviaciones necesarias, con la intención de no volver a incurrir en ellas. Cabe mencionar que en esta fase se puede llegar a tomar la decisión de modificar las normas establecidas, de acuerdo a resultados obtenidos.

Otro vínculo entre Auditoria Administrativa y la etapa de Control que existe y deberá considerar durante su investigación son los medios de recolección que le servirán de base para fundamentar su estudio, entre los que se encuentran:

a) Medios de Recolección

1. Inspección y observación directa

Durante el desarrollo de la Auditoria Administrativa, es importante que se inspeccione personalmente aquellos hechos relevantes en

operaciones, trámites, rutinas establecidas; como puede ser ubicación de oficinas, arreglo físico de los almacenes, dimensiones de las mismas, etc.; donde es importante hacerlo mediante la observación directa, a fin de lograr obtener la información necesaria para la elaboración de gráficas ó diagramas que le permitan verificar y mejorar las operaciones.

2. Revisión de Documentos y archivos

Por este medio, se deberá obtener información de primera instancia, a través de documentos, manuales, formas, circulares, informes, dictámenes anteriores, entre otros, con la finalidad de revisar y confirmar la forma de aplicación en trámites y procedimientos ordinarios.

3. Entrevistas

A través de éstas, obtendrá mayor información, pudiendo aclarar dudas en cuanto a la información previamente recopilada con el personal involucrado, ya que son un factor importante de relaciones humanas.

Para ello, debe tener presente que de él depende que el entrevistado aporte información fehaciente y completa, por lo que:

- no debe criticar cuando se detecten fallas ó deficiencias
- permitir que el entrevistado dé a conocer su sentir, así como sus sugerencias y posibles alternativas de solución
- no prometer correcciones inmediatas
- hacerle saber la importancia de su participación, y
- expresar al entrevistado su reconocimiento por la ayuda brindada

Dentro de las entrevistas, se encuentran los cuestionarios, los cuales operan como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión.

Estos deben seguir una secuencia lógica entre pregunta y pregunta, a fin de confirmar a través de este medio las necesidades específicas y circunstanciales que se considere para el complemento de su información; donde dichas preguntas pueden ser abiertas (formuladas para conocer la libre expresión del cuestionado) y cerradas (formuladas con carácter afirmativo ó negativo únicamente).

4. Verificación de la Información

En ésta, se deben integrar los datos recopilados aisladamente, de manera que tenga secuencia operativa y cronológica de los diferentes procesos, así mismo esta herramienta sirve para confirmar

previamente los datos con el personal que los haya proporcionado, con la finalidad de corroborar la exactitud de los mismos antes de ser registrados en forma definitiva.

5. Registro de la Información

Es importante que la información se registre ordenadamente a fin de que ésta sea más objetiva y se facilite su análisis, lo cual permitirá detectar hechos relevantes y/o localizar posibles desviaciones.

El registro de datos se debe realizar mediante técnicas ó instrumentos que permita llevar a cabo una Auditoria Administrativa práctica, como son:

◦ Diagrama de Organización

Son instrumentos valiosos que permiten tener un panorama general de la estructura orgánica, como lo mencioné anteriormente, pudiendo apreciar las relaciones existentes entre los diferentes niveles jerárquicos.

◦ Carta de actividades

Por este medio, se describen acciones y obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades

tendientes a un objetivo específico. El Contador, debe estudiar lo siguiente:

- a) Importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo
- b) Intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio
- c) Departamentos y secciones que intervienen
- d) Acciones que realiza cada persona

◦ Carta de distribución de actividades

Permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento ó sección, cuya base es el personal que ejecuta y el factor tiempo en cada actividad.

Este instrumento contiene varias columnas en las cuales se registra la información ordenada lógicamente. En la primer columna enuncia en orden de importancia las actividades que se realizan y en las siguientes se anota la participación de cada individuo en cuanto a actividad y tiempo que consume en las mismas, a fin de obtener por columna el total de horas trabajadas por semana, quincena ó mes.

La carta de distribución de actividades, se elabora a partir de la información obtenida durante la Auditoría Administrativa, de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Listar en forma general las actividades que se desarrollan en distintos puestos de la unidad orgánica sujeta a examen.
2. Enlistar tareas ó labores asignadas a cada persona indicando en qué tiempo las realiza.

Es importante que estudie los volúmenes de trabajo, distribución de labores, tiempos efectivos de trabajo y tiempos muertos por persona, así como el costo de las actividades, es decir, fijación de costos de cada operación, a fin de determinar si los salarios y sueldos son correspondientes a las funciones que desempeña el personal.

Por lo anterior, el Contador Público, puede elegir el instrumento ó técnica que requiera, de acuerdo a los resultados y beneficios que busque, para ello deberá llevar a cabo un análisis de la información recabada.

b) Análisis de la Información

Una vez que se han considerado los elementos necesarios como son la recolección y registro de información, se procede a la fase de análisis, que consiste en separar ó fragmentar sus componentes para llevar a cabo un estudio que presente hechos relevantes y determinantes que permitan mejorar los procesos operativos.

El objeto del análisis es verificar los diferentes pasos del área sujeta de estudio, con la intención de obtener una clara comprensión del objetivo de la Auditoria Administrativa, que es el utilizar mejor los recursos de la empresa y desarrollar mejores sistemas, procedimientos y métodos de operación para no incurrir en el desaprovechamiento, pérdidas y/o deficiencias.

El Contador Público, debe justificar su habilidad, así como demostrar que cuenta con mente abierta y libre de prejuicios para analizar la información que haya recabado hasta este momento, donde deberá formar un criterio que le permita confirmar la interrelación de los recursos, a través de la determinación de:

- Recursos Humanos

Número de subordinados, forma en que realizan su labor, identificación de que las labores sean necesarias, adiestramiento, comunicación, motivación, número de personal, labores adicionales, etc.

- Recursos Materiales

Reducción de utilización de recursos materiales sin afectar resultados esperados, existencia de recursos sustitutos, desperdicios, tiempos de entrega de proveedores, etc.

- Tiempo

Eliminación de tiempos muertos así como de desperdicios, logrando ahorro para mejorar resultados. Tales como:

Tiempo que se utiliza en las operaciones, justificación de consumos, tiempos muertos, estándares de ejecución, existencia de medios en la reducción de tiempos de trabajo, etc.

- Tecnología

Utilizar formas de operación, de acuerdo con avances tecnológicos, considerando si son adecuados para los fines de la empresa, que no sean obsoletos, si pueden ser sustituidos por otros con mayor eficiencia , etc.

El análisis en general, consiste fundamentalmente en descubrir hechos significativos que afecten una función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc., a fin de poder llevar a cabo una evaluación central de la información.

2.6 Evaluación y Presentación

La función de la Auditoría Administrativa, como se ha comentado, es la de comprobar el desempeño y evaluar la eficacia de los procedimientos dentro de la Empresa. Evaluar significa cerciorarse de que el control de los recursos, es efectivo en todas las operaciones, por lo que el Contador Público, debe elaborar conclusiones, de acuerdo a:

- a) Panorama económico
- b) Adecuación de la estructura

- c) Cumplimiento de políticas y procedimientos
- d) Exactitud y confiabilidad
- e) Métodos adecuados de protección
- f) Causas de variaciones
- g) Utilización adecuada de los recursos de la empresa
- h) Métodos comunicación

Por último, es necesario que se presenten las sugerencias y/o alternativas de solución a las principales instancias de la Empresa, a través de un Informe escrito y formal.

Este documento abarca los resultados obtenidos, basado en hechos reales y sobresalientes, así como conclusiones apoyadas en argumentos razonables.

La importancia del informe radica en que:

1. Plasma el trabajo y profesionalismo del Contador Público
2. Es el producto final de su labor
3. Es el medio por el cual pone en conocimiento a la dirección de la Empresa el resultado de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de la revisión
4. Sirve de base para la toma de decisiones por parte de la dirección

Para que este documento cubra con la función de informar adecuadamente, debe cumplir con los mínimos requisitos de calidad relativos a la información, tales como:

a) Relevancia

Debe tratar asuntos de la Empresa relacionados con la toma de decisiones importantes, ya sean específicas ó generales; debe referirse a problemas, oportunidades y decisiones trascendentes.

b) Confiabilidad

La información que quede plasmada en él debe ser confiable, lo cual se logra cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Exactitud en la información (sin error u omisión)
- Precisión (grado de aproximación a lo real)
- Completividad (que tenga toda la información necesaria)

c) Oportunidad

La información debe estar disponible a tiempo, de manera que pueda tomarse una decisión ó ejecutar una acción con anticipación ó en seguida de que se determina su necesidad.

Por lo anterior, si en el transcurso de la revisión se determinan observaciones que ameriten ser comentadas, dada su importancia, deberán comunicarse oportunamente a la Dirección de la Empresa con objeto de que se tomen las medidas necesarias.

d) Intelelegibilidad

Existe información que es compleja y por lo mismo, difícil de leer ó interpretar, por lo que deberá simplificarse para su mayor comprensión.

No puede ser tan complicado que no se entienda el mensaje, ni tan simple ó sencillo que carezca de información.

Deberá ser redactado en forma sencilla, precisa y clara, así como escrito con limpieza y en papel adecuado.

Por lo anterior, se considera que el desarrollo de la Auditoria Administrativa, es una herramienta que permite conocer a detalle los procesos de una Empresa, por lo que las características personales y profesionales de los Contadores Públicos, le permiten ser el principal protagonista para que los directivos de una Empresa, cuenten con información confiable, veraz y oportuna, estando en posibilidades de tomar decisiones basadas en hechos reales, logrando así alcanzar sus objetivos, en el progreso y perfeccionamiento de sus funciones.

En el Capítulo siguiente, se hace referencia a la Empresa, recursos que la integran, características y su clasificación, para describir su importancia, radicando en que es la unidad económica capaz de generar bienes y/o servicios que permita optimizar recursos para el desarrollo futuro de la misma.

CAPTULO III

LA EMPRESA

3.1 CONCEPTO

La Empresa en nuestro País, es la parte fundamental de su desarrollo, así como la única capaz de lograr bienes y/o servicios que satisfacen necesidades humanas.

Para Arturo Martínez Irigaray, la Empresa “es un grupo social que cuenta con recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, que coordinados por una autoridad producen bienes y/o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad” (12)

Para Salvador Mercado, “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” (13)

(12) MARTINEZ, Irigaray Arturo. *LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA MOTIVACION COMO DETERMINANTE PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD*. Universidad Latinoamericana. México, D.F., 1994. Pág. 54

(13) MERCADO, H. Salvador. *ADMINISTRACION APLICADA A LA TEORIA Y PRACTICA*. Editorial Limusa. México, D.F., 1990. Pág. 33

Por lo anterior, se define a la Empresa como, la unidad económico-social capaz de generar bienes y/o servicios, que permitan satisfacer necesidades humanas, gracias a la interrelación de sus recursos.

Los principales objetivos que persigue son los siguientes:

- Objetivo de Servicio; éste persigue la satisfacción de necesidades de los Clientes

- Objetivo Social; busca generar recursos al personal de la misma, a fin de que éste cuente con la retribución necesaria que le permita mantenerse ante la sociedad. Esto es, se encuentra encaminado a los intereses comunitarios

- Objetivo Económico; su finalidad es incrementar la riqueza de los inversionistas principalmente, así como el desarrollo futuro de la Empresa a través de la reinversión ó inyección de recursos

Para que la Empresa logre realizar sus actividades y cumplir con sus objetivos, es necesario que se lleve a cabo una interrelación adecuada de sus recursos, por lo que a continuación se mencionan los mismos.

3.2 RECURSOS

Toda Empresa debe contar con recursos necesarios que le permitan llevar a cabo sus funciones y por ende, cumplir con sus objetivos, donde dichos recursos, deben contribuir al buen funcionamiento de la propia Empresa a través de una adecuada administración.

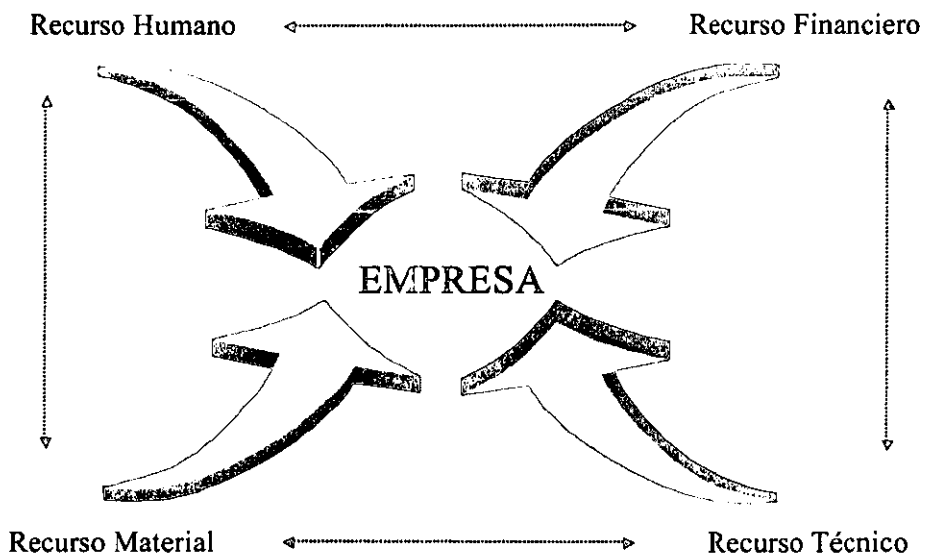


Figura 3.1 Recursos de la Empresa

◦ **Recurso Humano**

Este recurso, es el elemento más importante, ya que va a permitir gracias a su capacidad de razonamiento, así como sus características inherentes como individuo social, lograr interrelacionar los demás recursos.

◦ **Recursos Materiales**

En este rubro, quedan comprendidos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, como pueden ser:

- * Edificios
- * Terrenos
- * Instalaciones
- * Maquinaria
- * Equipo
- * Materias primas
- * Herramientas
- * Entre otros

◦ **Recursos Financieros**

En este recurso se considera el elemento monetario con el que cuenta la Empresa.

Cabe mencionar, que los recursos financieros, pueden ser propios ó ajenos, donde el primero, son las aportaciones de los socios, efectivo, utilidades; mientras que los ajenos, son préstamos, proveedores, créditos bancarios ó privados, emisión de valores y cualquier otro tipo de financiamiento.

- **Recursos Técnicos**

Son aquellos elementos que permiten el funcionamiento de actividades propias de la empresa, en donde se consideran entre ellos, los sistemas de procedimientos, producción, administrativos, de financiamiento, etc.

Es importante mencionar las características de la Empresa.

3.3 CARACTERISTICAS GENERALES

Las características que comparten las Empresas como unidades económico - social, son:

- Planear sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar, tomando decisiones en forma racional

- Llevar a cabo actividades económicas - sociales, relacionadas a la producción y distribución de bienes y/o servicios que satisfacen necesidades humanas
- Contar con recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para realizar sus actividades a través de la interrelación de los mismos
- La Empresa es la parte fundamental del desarrollo de un País, ya que forman parte del ambiente económico y social a través de la generación de riquezas y creación de empleos
- Existe competencia de mercado entre sí, lo que les exige encontrarse a la vanguardia en tecnología y procesos
- El ambiente económico, político, cultural y legal influye directamente en el desarrollo de cualquier Empresa

3.4 CLASIFICACION

Una vez conocido lo que es la Empresa, sus recursos, así como características de la misma, a continuación se presenta la Clasificación de la misma.

a) Por su giro ó actividad	Industriales	*Extractivas *Manufactureras *Agropecuarias	
	Comerciales	*Mayoristas *Minoristas *Comisionistas	
	Servicio	*Transporte *Turismo *Instituciones Financieras *Educación *Servicios Públicos *Servicios Privados *Salubridad *Finanzas Seguros	
b) Por el Origen del capital	Privadas	*Nacionales *Extranjeras – Transnacionales	
	Públicas	*Centralizadas *Desconcentradas *Estatales *Descentralizadas	
	Mixtas	*Paraestatales	
c) Magnitud tamaño	ó Pequeñas Medianas Grandes	*Criterio de Nacional Financiera	*Micro *Pequeña *Mediana *Grande

Figura 3.2 Clasificación de Empresa. (14)

(14) MUNCH, Galindo Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. Editorial Trillas. México, D.F., 1990. Págs. 171-172

Se tiene la siguiente Clasificación:

1. Por su giro o actividad

c) Industriales

En este tipo de Empresa, su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Cabe señalar que este tipo de Empresas a su vez se clasifican en Extractivas, Manufactureras y Agropecuarias, en donde:

- Las Extractivas, son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales (renovables ó no renovables), esto es, de todas aquellas cosas de la naturaleza que se consideran indispensables para la subsistencia del ser humano. Por ejemplo, Empresas pesqueras, madereras, mineras, entre otras.
- Las Manufactureras, son aquellas Empresas que transforman las materias primas en productos terminados, en donde pueden producir bienes de consumo final, esto es, bienes que satisfacen directamente la necesidad de los consumidores, por ejemplo, productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios

eléctricos, etc.; así como bienes de producción, en donde satisfacen la demanda de las Empresas que se dedican a la producción de bienes de consumo final, entre ellas tenemos a las que se dedican a la producción de papel, materiales de construcción, maquinaria, etc.

- Las Agropecuarias, cuyo giro o principal actividad, es la explotación de la agricultura, así como la ganadería.

d) Comerciales

Estas Empresas se caracterizan por ser intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados, así mismo, éstas se pueden clasificar en Mayoristas, Minoristas y Comisionistas.

- Las Empresas Mayoristas, son aquellas que realizan ventas a gran escala a otras Empresas, las cuales generalmente son Minoristas, mismas que distribuyen el producto directamente al consumidor.

- ⊖ Las Empresas Minoristas, conocidas también como Detallistas, realizan ventas al menudeo ó en pequeñas cantidades al consumidor.
- ⊖ Las Empresas Comisionistas, son aquellas que se dedican ala venta de bienes y servicios percibiendo por esta función una ganancia ó comisión.

e) De Servicio

Son Empresas cuya actividad principal es el brindar y/o proporcionar un Servicio a la comunidad y pueden perseguir ó no fines lucrativos, esto es, buscar ganancia ó utilidad por brindar sus servicios.

Cabe mencionar que entre las Empresas de servicio, se tiene, aquellas que brindan servicio de transporte, turismo, servicios financieros, públicos, como pueden ser de energía, comunicación, agua, así como de salubridad, educación, asesoría, entre otros.

2. Por el Origen de su Capital

a) Privadas

En este tipo de Empresas, el capital invertido es propiedad de los inversionistas privados, cuya finalidad es eminentemente lucrativa, en donde la toma de decisiones se realiza según el objetivo básico de la ganancia, considerando a su vez los riesgos. Estas pueden ser Nacionales ó Extranjeras.

- Las Nacionales, son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de residentes de un determinado país, esto es, los nativos de dicho país que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, formando así Empresas que se dedican a la producción de bienes y servicios para la comunidad.
- Las Extranjeras, su capital no es aportado por accionistas nacionales, sino por extranjeros, sin embargo, operan éstas en el país. Generalmente la forma de penetración de estas Empresas se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en los que se desea participar, es decir, la Empresa matriz (empresa origen), se encuentra en un país que por lo general es desarrollado e industrializado, y desea

expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar la tasa de ganancia, para lo cual, realiza ó coloca inversiones en dichos países y forma así Empresas que funcionan como filiales de la matriz. Cabe mencionar que este tipo de Empresas, también se denominan Transnacionales, esto es, operan más allá de las fronteras de un país.

b) Públicas

En este tipo de Empresas, el capital pertenece al Estado, su finalidad generalmente es la de satisfacer necesidades de carácter social, entre ellas tenemos:

- ∴ Centralizadas, las cuales son Empresas cuyos organismos se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución, esto es, el poder se centra en un solo organismo.
- ∴ Desconcentradas, son aquellas que cuentan con determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

- Estatales, este tipo de Empresas, pertenecen íntegramente al Estado, esto es, no tienen personalidad jurídica propia.
- Descentralizadas, éstas desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero se encuentran dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

c) Mixtas

También conocidas como Empresas Paraestatales; en esta clasificación, se da la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios; cabe mencionar que su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la Empresa.

3. Magnitud ó Tamaño

En este rubro ó tipificación, se considera el criterio de Nacional Financiera (Institución de Banca de Desarrollo), la cual, considera dos esquemas de acuerdo al número de empleados, así como al importe de sus ventas anuales; pudiendo ser Micro, Pequeña y Mediana y Grande Empresa.

Criterio 1

Estrato (No. Empleados)	Industria	Comercio	Servicio
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Criterio 2

Estrato	Empleados permanentes	Ventas netas anuales(mdp)
Micro	Hasta 30	Hasta 5
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20
Mediana	De 101 a 500	De 21 100
Grande	Más de 500	Más de 100

Figura 3.3 Criterio autorizado por Nacional Financiera. (15)

(15) ADMINISTRATE HOY. WEB Financiera para todos. Gasca Sicco. Mexico, D.F., noviembre del año 2000. Edición no. 79. Pág. 43

Al hablar de Empresa, se puede hacer referencia a diferentes tipos y tamaños, cuyas necesidades, objetivos y oportunidades en el mercado, varían de acuerdo a la interrelación de sus recursos así como a su administración.

El siguiente capítulo, se refiere al Control Interno, en cuanto a su concepto, elementos, objetivos, etapas, implantación e importancia.

CAPITULO IV

CONTROL INTERNO

4.1 CONCEPTO

Existen diversos autores que definen al Control Interno, sin embargo, todos coinciden que está encaminado a la optimización de los recursos de la Empresa.

Según el C.P. Abraham Perdomo Moreno, el Control Interno “es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (16)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define al Control Interno como “el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan a un negocio

(16) PERDOMO, Moreno Abraham. *FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO*. Editorial ECAFSA. México, D.F., 1996. pág. 3

para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.” (17)

Para el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, es “el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger activos, como son: verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa”. (18)

Tomando en cuenta las opiniones anteriores, se define al Control Interno como, un plan de organización a desarrollar en forma precisa, interrelacionando las funciones de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una Empresa a fin de lograr:

(17) OSORIO, Sánchez Israel. *AUDITORIA 1*. Editorial ECAAFSA. México, D.F., 1996. Pág. 149

(18) GOMEZ, Morfin Joaquín. *EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS*. Editorial Diana. México, D.F., 1998. Pág. 89

- a) Obtener información real, veraz y oportuna de los diversos flujos de operación,
- b) Protección de bienes y/o valores,
- c) Promover la eficiencia en la operación
- d) Adhesión por parte del personal a las políticas prescritas

Lo anterior de conformidad con los planes adoptados, políticas emitidas y con los principios establecidos por la dirección de la propia empresa.

Es importante mencionar que el Control Interno al igual que la Auditoría Administrativa deben llevarse a cabo en cualquier tipo de Empresa, independientemente de su giro ó actividad, origen de su capital, magnitud ó tamaño, así mismo, se considera que su aplicación no se centra solo en cosas materiales, sino también en las personas y sus actos, a través de políticas y procedimientos.

Una vez definido el Control Interno, a continuación se mencionan los Elementos del mismo.

4.2 ELEMENTOS

Como Elementos del Control Interno, se tienen los siguientes:

- 1) Organización
- 2) Procedimientos
- 3) Personal
- 4) Supervisión

1. Organización

Es la estructura orgánica que vá a permitir identificar y determinar las funciones necesarias para lograr los objetivos previamente establecidos por la dirección de la Empresa, mediante la delegación de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos, logrando agrupar y asignar las funciones para que el Recurso Humano cumpla eficientemente con las labores encomendadas.

Para ello, la Organización se basa en la dirección, coordinación, división de labores, así como la asignación de responsabilidades; de las cuales, a continuación se mencionan.

- a) Dirección. Es la guía de acción que establece las medidas generales de la empresa y el seguimiento de las mismas, cuyos elementos de autoridad, delegación, toma de decisiones y vigilancia permiten un adecuado comportamiento humano encaminado a la eficiencia y al logro de los objetivos.

- b) Coordinación. Es el elemento responsable de agrupar las actividades de los recursos de la empresa, evitando el entorpecimiento y desviación de los objetivos, donde su principal misión es la de lograr que las funciones se lleven a cabo eficientemente.

- c) División de Labores. Establece la independencia en las funciones de operación, custodia y registro, cuyo principal objetivo es el disminuir errores e irregularidades en los procesos, evitando con ello que una misma persona inicie, tramite y termine una misma función.

- d) Asignación de Responsabilidades. Es la acción que identifica los niveles jerárquicos en relación con el grado de responsabilidad correspondiente a cada nivel, con el propósito de que los

Recursos Humanos puedan identificar por medio de un organigrama a sus superiores y subordinados.

2. Procedimientos

Son la guía de operación que permite estandarizar los métodos, a fin de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización de funciones, unificando la conducta y actuación de los subordinados.

Para ello, es necesario que la empresa lleve a cabo una planeación y sistematización de funciones, a través de manuales de procedimientos que permitan contemplar las principales funciones de las diversas áreas administrativas, logrando así la unificación de procesos que coadyuven a cumplir con los objetivos.

Los manuales deben ser creados para que el personal de la empresa cumpla con lo que tiene fijado lograr, en ellos, los procedimientos deben ser uniformes para reducir errores e irregularidades, así mismo, deben contemplar la definición de registros y formas a utilizar, los cuales sirven como medio para cumplir los procedimientos implantados por la dirección. Es importante que éstos sean elaborados eficientemente y entendibles, de manera que el

personal que los utilice pueda registrar la información sin complicaciones.

Los registros forman parte del sistema de contabilidad establecido en la Empresa, en tanto las formas deben de estar controladas con una numeración general ó particular del departamento, oficina o dependencia que las emita, estar incorporadas en un catálogo de formas en el que se describe su nombre, su objetivo, quién o quiénes la emite, periodicidad con que se emiten, en cuantos ejemplares se producen y cómo se distribuyen, el trámite que se debe seguir con la misma y el asiento que origina en la contabilidad, entre otros datos, de manera de tener un control eficiente sobre las mismas.

Los informes son el elemento más importante del Control Interno, ya que partiendo desde el punto de vista de la vigilancia que se tiene sobre las actividades de la empresa y de su personal, éstos deben ser conocidos por personas capacitadas y autorizadas para que en un momento determinado tomen las decisiones necesarias, a fin de corregir deficiencias.

3. Personal

El Recurso Humano, el cual es el elemento más importante de toda organización, ya que gracias a su capacidad de razonamiento, así como a sus características inherentes como individuo social, va a permitir a los recursos materiales, técnicos y financieros con los que cuenta una empresa cumpla con los objetivos establecidos.

Por lo anterior, se considera que la Empresa debe realizar estudios y evaluaciones especiales y periódicas a su personal con la finalidad de aprovechar al máximo la capacidad de éstos, permitiendo colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, donde será necesario considerar el entrenamiento, la eficiencia, la moralidad y la retribución.

a) Entrenamiento. Es el brindar al personal la capacitación necesaria que le permita al personal llevar a cabo sus funciones y responsabilidades que implique el logro de un trabajo eficiente.

b) Eficiencia. Para que la empresa logre obtener eficiencia en el resultado del desempeño de su personal será necesario que ésta cuente con métodos especiales para evaluar a su Recurso

Humano, a fin de disminuir ineficiencias y aumentar productividad e integración.

- c) **Moralidad.** Al hablar de Moralidad, es hablar del comportamiento de cada uno de los individuos que integran la empresa, por lo que ésta debe contar con lineamientos específicos acorde a las características de la misma, a fin de que su personal cumpla con ciertos requisitos mínimos de admisión.

- d) **Retribución.** Es un elemento importante de motivación; ésta debe ir acorde al nivel jerárquico del personal, así como al grado de responsabilidad asignado, con el objeto de que éste realice sus labores eficientemente logrando así sentirse parte importante de la empresa.

4. Supervisión

Es la acción de vigilar, revisar y evaluar los principales elementos del Control Interno (Organización, Procedimientos, Personal) de los cuales se mencionaron anteriormente, ya que gracias a éste se logra combinar el esfuerzo de todos los recursos para lograr cumplir con los objetivos.

Con estos elementos, la Empresa va a lograr coordinar sus elementos con los que cuenta, a fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Por lo que a continuación se presentan los Objetivos del Control Interno.

4.3 OBJETIVOS

Los principales objetivos del Control Interno son los siguientes:

- a) Obtener información real, veraz y oportuna de los diversos flujos de operación

La información descansa sobre la precisión con la que se manejen la contabilidad y administración, siendo ésta esencial para la toma de decisiones de las principales instancias de la Empresa. Las principales características de la información son: estabilidad, objetividad y verificabilidad, de manera que implique confianza.

- b) Protección de bienes y/o valores

En este rubro, se distingue a los recursos propios y ajenos de una Empresa, a través de un plan de seguros adecuado como

complemento imprescindible del Control Interno, el cual debe ser tan eficiente como sea posible, a fin de que permita evitar siniestros que traigan consigo la afectación física y económica de bienes.

c) Promover la eficiencia en la operación

Este objetivo persigue disminuir pérdidas en tiempo de operación y de recursos a través de la delimitación de funciones que permitan un mínimo de esfuerzo y un máximo de seguridad, esto es, trata de mejorar la productividad de la Empresa.

d) Adhesión a las políticas prescritas

Es necesario que las operaciones se lleven a cabo bajo la vigilancia constante de la dirección a fin de que las políticas cumplan con los lineamientos establecidos, ya que éstas son la guía de ejecución que permitan lograr un curso de acción eficiente para el logro de los objetivos.

4.4 ETAPAS

La función del Control es esencialmente la misma, no importa qué actividad esté bajo consideración, se desarrolla en cuatro fases o etapas que son:

1. Establecimiento de normas o estándares

Para ejercer eficientemente el Control Interno, se necesita determinar una base o norma que sirva a las necesidades particulares de la Empresa, tomando en cuenta que con ella, se hará una comprobación y medición de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo una evaluación que permita señalar los resultados que se deseen obtener hasta llegar a los estándares deseados.

2. Instalación del sistema de información o medición de lo realizado

En esta fase, se revisa que los sistemas de información utilizados en la medición sean los adecuados para informar oportunamente al responsable, logrando destacar los puntos clave que provean indicadores de lo que está sucediendo, pudiéndose comparar con las

normas previamente establecidas, de manera que permita tomar medidas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias.

3. Evaluación de resultados

En esta etapa se comparan las normas con los resultados reales; en ella, se analizan si las operaciones se llevaron a cabo con las normas establecidas, así mismo, si se rebasaron o si no se cumplieron, a fin de comprobar si éstas se encuentran correctamente establecidas o si se deben rectificar.

4. Acción correctiva o corrección de desviaciones

Esta última, tiene como finalidad corregir las desviaciones, errores u omisiones que se hayan identificado en la fase anterior, ya sea estableciendo normas y estándares, o bien, confirmando y perfeccionando los anteriores, a fin de lograr superar aquellos aspectos que hayan sido positivos.

4.5 IMPLANTACION

Un sistema de Control Interno sólo podrá implantarse y mantenerse si las demás funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Organización y Dirección), se encuentran operando correctamente, esto quiere decir que para implantar un sistema, se necesita puntualizar los requisitos previos indispensables, los cuales son:

a) Planeación acertada

Esta es la base de una administración eficiente, ya que sin planes, una Empresa sólo estaría a merced de las circunstancias y actuaría o reaccionaría ante problemas inmediatos y no futuros.

Como se mencionó anteriormente, en la Planeación se establecen los objetivos y metas, donde el Control se facilita si todo el personal de la Empresa conoce los principales objetivos que se pretenden y las metas inmediatas de cada departamento o sección.

Las políticas deben presentarse por escrito junto con los programas y procedimientos de operación; de esta manera, se logrará mayor efectividad en las función y se eliminarán errores

Las políticas necesarias en la Planeación, desde el punto de vista del Control Interno, requieren de ciertos requisitos para su buen funcionamiento, los cuales son:

1. Deberán ser realistas, en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las áreas de la Empresa
2. Ser específicas para poder servir de guía efectiva, sin que éstas resulten rígidas y de difícil aplicación
3. Deberán adaptarse a los cambios sin perder de vista los objetivos fijados

b) Estructura apropiada de organización

En toda Empresa debe existir una clara delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidades.

Para ello, es necesario el uso de organigramas tanto de tipo general como particular de cada departamento, así como diagramas de procesos de las actividades que se desarrollan, instructivos y

manuales de operación, para poder instituir y preservar procedimientos de control, siendo importante que éstos sean elaborados en forma clara y sencilla, a fin de ser entendidos por el personal involucrado, sin pretender abarcar todas y cada una de las partes que forman la Empresa, ya que de hacerlo así, sólo crearía confusión y por consiguiente deficiencias al ejercer la función de Control.

c) Dirección eficaz de los grupos humanos

La coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes, permitirá la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales para conseguir los objetivos predeterminados y lograr el éxito de la Empresa en todos los aspectos.

La dirección, es indispensable para lograr un control eficaz, por lo que se requiere contar con un sistema adecuado de comunicación, a fin de que la información que se provee sea clara, objetiva y oportuna, lo que permitirá conocer a tiempo lo que acontece dentro y fuera de la Empresa.

De lo anterior se desprende la Importancia del Control Interno.

4.6 IMPORTANCIA

Las empresas para llevar a cabo sus funciones, cuentan con recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, en donde para lograr sus objetivos éstos deben interrelacionarse de manera congruente y objetiva, basándose en medidas impuestas por la administración, es decir, en un Control Interno que les permita comparar su situación con los planes previamente establecidos.

Por lo anterior, el Control Interno juega un papel trascendental en la vida organizacional de toda Empresa, ya que éste permite hacer respetar los lineamientos de las funciones administrativas y operacionales, a través de medios sistemáticos basados en políticas y procedimientos encaminados a la eficiencia operacional.

Con el Control Interno se obtiene información cualitativa y cuantitativa de los resultados que arroja cada una de las funciones administrativas, a través de registros administrativos, por lo que considero al Control Interno como una herramienta a la Auditoria Administrativa, que permite a través de la medición del grado de

interrelación de los recursos, informar a las principales instancias la participación tanto individual como colectiva de los mismos, que coadyuve a obtener resultados favorables.

La importancia de éste recae en que proporciona las bases de información con relación a la operación y a los resultados de la misma, permitiendo llevar a cabo el seguimiento en los sistemas operativos, administrativos y financieros, con el objeto de disminuir errores y/o irregularidades, desperdicios materiales, duplicidad de funciones, malversaciones y otros que impliquen pérdidas para la Empresa.

CONCLUSIONES

El carácter social de la Contaduría Pública, se funda en una amplia preparación y responsabilidad social por parte del profesional que la ejerce, al mismo tiempo que la actuación del Contador Público se funda en una filosofía, es decir, en un conjunto de causas provenientes de los valores humanos, donde la Etica Profesional, permite adoptar una responsabilidad ante la Profesión, hacia el Cliente, y la Sociedad en general, persiguiendo el bien común.

Una vez que se toma conciencia, tanto por los Profesionistas de la Contaduría, como por los usuarios, de lo útil de la Profesión para la productividad, desarrollo y crecimiento de las empresas, la Contaduría Pública trasciende y va más allá de un conjunto de técnicas aplicadas.

Las empresas requieren establecer controles que permita verificar que la interrelación de sus recursos, esté en conformidad con los planes adoptados, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos encaminados al logro de sus objetivos, por lo que la evaluación de un sistema de Control Interno constituye la base para determinar la extensión de las pruebas al revisar las operaciones de la Empresa. El efecto que tiene sobre la Auditoría Administrativa la instalación y operación de un sistema adecuado de Control Interno, que permita a la dirección superior lograr la administración eficiente

en base a técnicas de revisión y análisis que mida la capacidad de la administración en todos los niveles de la empresa, así como el analizar y comprender el plan de organización, métodos y registros que producen información, culminando en la evaluación donde se emita informe ejecutivo que obtenga los puntos vulnerables bajo la opinión atinada del profesional.

En la actualidad, debido a la creciente competencia en el mundo de los negocios, a los avances en la ciencia y tecnología, la administración de las Empresas, se ha vuelto más compleja, cobrando mayor importancia la necesidad de tener en funcionamiento un sistema de Control Interno que permita confirmar el uso específico de la extensa delegación de autoridad, en relación a los objetivos establecidos.

Para lograr la comprobación, es necesario auxiliarse de diversas técnicas que señalen los aciertos alcanzados y las fallas incurridas durante el Proceso Administrativo, de esas técnicas, se encuentra la más importante, la cual es, la Auditoría Administrativa; Siendo la herramienta que permite llevar a cabo la asesoría profesional, cuyo principal objetivo es identificar los problemas, pero mucho más importante las oportunidades, a fin de que la Empresa se vea favorecida en su administración, logrando obtener mejoras

concretas, así como optimizar e integrar los recursos con los que cuenta, vigilando y supervisando el debido cumplimiento de las normas y procedimientos del Control Interno preestablecidos.

Se requiere contar con personal especializado que coadyuve al crecimiento y desarrollo de las Empresas, a fin de garantizar su supervivencia en el mercado, donde la labor del Contador Público como Asesor en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, exige de mayor capacidad, experiencia y calidad que se traduzca en un mejor servicio al cliente.

La evolución de la Profesión, ha proyectado al Licenciado en Contaduría a extensos campos de trabajo, dando origen a la especialización, como es el caso de la Auditoría Administrativa, donde éste, es el profesional cuyas características particulares mencionadas en la investigación, se considera el más idóneo para desarrollarla, apoyando al crecimiento de las empresas con las que esta íntimamente ligado.

APENDICES

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1) LARA, Flores Elías

PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD

Editorial Trillas

México, D.F., 1996

Pág. 9

2) ZAMORANO, García Enrique

NUEVOS HORIZONTES PARA LA CONTADURIA
PUBLICA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

México, D.F., 1996

Pág. 103

3) COMISION DE CONSULTORIA DEL INSTITUTO
MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., Colegio
de Contadores Públicos de México, A.C.

EL CONTADOR PUBLICO COMO ASESOR DE
NEGOCIOS

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, D.F., 1998

Pág. 16

4) VAZQUEZ, Bonilla José de Jesús

PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, D.F., 1996

Pág. 17

5) **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA OCEANO**

Océano Grupo Editorial

Barcelona, España, 1998

Pág. 337

6) PAZ, Zavala Enrique

INTRODUCCION A LA CONTADURIA

Editorial ECAFSA

México, D.F., 1995

Pág. 32

7) IDEM. Pág. 14

8) VAZQUEZ, Bonilla José de Jesús

PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, D.F., 1996

Pág. 109

9) WILLIAM, P. Leonard

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Editorial Diana Técnico

México, D.F., 1995

Pág. 45

10) FERNANDEZ, Arena José Antonio

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Editorial Jus

México, D.F., 1998

Pág. 14

- 11) MARTINEZ, Villegas Fabián
EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
Editorial PAC
México, D.F., 1995
Pág. 48

- 12) MARTINEZ, Irigaray Arturo
LA IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS
DE LA MOTIVACION COMO DETERMINANTE
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
Universidad Latinoamericana
México, D.F., 1994
Pág. 54

- 13) MERCADO, H. Salvador
ADMINISTRACION APLICADA A LA TEORIA Y
PRACTICA
Editorial Limusa
México, D.F., 1990
Pág. 33

- 14) **MUNICH, Galindo Lourdes**
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
Editorial Trillas
México D.F., 1990
Págs. 171-172

- 15) **Revista WEB Financiera para todos**
ADMINISTRATE HOY.
Gasca Sicco
México, D.F., noviembre del año 2000
Edición número 79
Pág. 43

- 16) **PERDOMO, Moreno Abraham**
FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO
Editorial ECAFSA
México, D.F., 1996
Pág. 3

17) OSORIO, Sánchez Israel

AUDITORIA I

Editorial ECAFSA

México, D.F., 1996

Pág. 149

18) GOMEZ, Morfin Joaquín

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

Editorial Diana Técnico

México, D.F., 1998

Pág. 89

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

ARTER, Dennis R.
AUDITORIAS DE CALIDAD PARA MEJORAR LA
EFECTIVIDAD DE SU EMPRESA
Editorial Panorama
México, D.F., 1997
P.P. 131

BARANDIARA, Rafael
DICCIONARIO DE TERMINOS FINANCIEROS
Editorial Trillas
México, D.F., 1990
P.P. 157

CASHIN, James A.
CONTABILIDAD I
Editorial McGraw Hill
México, D.F., 1995
P.P. 246

CASHIN, James A.
MANUAL DE AUDITORIA. Tomo 2
Grupo Editorial OCEANO
Barcelona, 1996
P.P. 252

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL
AUDITORIA OPERACIONAL
Editorial IMPC
México, D.F., 1995
P.P. 169

COOK, John W.
AUDITORIA
Editorial McGraw Hill
México, D.F., 1999
P.P. 615

GERTZ, Manero Federico
ORIGEN Y EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD
Editorial Trillas
México, D.F., 1996
P.P. 159

GOMEZ, Morfin Joaquín
EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
(Control Interno)
Editorial Diana
México, D.F., 1995
P.P. 245

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
CODIGO DE ETICA PROFESIONAL
Editorial IMCP
México, D.F., 1997
P.P. 20

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE
ACEPTADOS
Editorial IMCP
México, D.F., 1996
P.P. 524

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
NUEVOS HORIZONTES PARA LA CONTADURIA
PUBLICA
Editorial IMCP
México, D.F., 1996
P.P. 233

C.P. LECHUGA, Santillán Efraín
EL PERFIL DEL DIRECTIVO DE ALTO RENDIMIENTO
(DAR)
Editorial Calidad ISEF
México, D.F., 1996
P.P. 241

J. LOZANO, Nieva
AUDITORIA INTERNA
Editorial ECASA
México, D.F., 1995
P.P. 67

C.P. MORENO, Fernández Joaquín
CONTABILIDAD BASICA
Editorial IMCP
Serie de Contabilidad Financiera 1
México, D.F., 1998
P.P. 312

O'CONNOR, Carol A.
LIDERAZGO EFICAZ
Editorial Panorama
México D.F., 1996
P.P. 94

OSORIO Sánchez, Israel

AUDITORIA

Editorial ECASA

México, D.F., 1997

P.P. 254

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín

**ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE
LAS EMPRESAS**

Editorial ECAFSA

México, D.F., 1997

P.P. 135

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín

SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Editorial Trillas

México, D.F., 1999

P.P. 344

C.P. RUIZ DE VELAZCO, Luis y C.P. PRIETO, Alejandro

AUDITORIA PRACTICA

Editorial Banca y Comercio

México, D.F., 1995

P.P. 565

SANCHEZ, Curiel

AUDITORIA OPERACIONAL

Editorial ECASA

México, D.F., 1998

P.P. 117

SANTILLANA, González Juan Ramón
AUDITORIA I
Editorial ECAFSA
México, D.F., 1997
P.P. 331

SANTILLANA, González Juan Ramón
AUDITORIA II
Editorial ECAFSA
México, D.F., 1997
P.P. 190

SANTILLANA, González Juan Ramón
AUDITORIA IV
Editorial ECAFSA
México, D.F., 1997
P.P. 432

TAPIA, Ayala Francisco
EL CONTADOR PUBLICO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA
Editorial IMCP
México, D.F., 1997
P.P. 230

V. BRINK y H. WITT
AUTORIA INTERNA MODERNA
Editorial ECASA
México, D.F., 1996
P.P. 801

INDICE DE FIGURAS

Descripción	Página
1.1 El Contador Público y la Etica Profesional	6
1.2 Perfil del Contador Público	19
2.1 Esquema del objetivo principal de la Auditoria Administrativa	26
2.2 Base de la Auditoria Administrativa	27
2.3 Elementos de Planeación	30
2.4 Principios de Organización	38
3.1 Recursos de la Empresa	60
3.2 Clasificación de la Empresa	64
3.3 Criterio autorizado por Nacional Financiera Primera sesión ordinaria de su Consejo Directivo (al 29 de enero de 1999)	71