

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA

“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA
DE TRANSPORTES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

HUGO FAVIO BONILLA IGLESIAS

Director de Tesis:
C.P. Martha Gloria Canudas Lara

Revisor de Tesis:
C.P. Rosa María Hernández Valencia

BOCA DEL RÍO, VER.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

A todos en general les doy mi amor, mi respeto y mi gratitud, lo logré.

A mi gran Mamá Ana María Iglesias Zárate por cuidarme, por amarme, por confiar en mí y por enseñarme que el amor a un hijo no tiene límites, te amo mamá juntos lo logramos, me enorgullece ser tu hijo.

A mi papá Jaime C. Bonilla Lajud por enseñarme que para alcanzar lo que uno anhela hay que esforzarse para lograrlo, por enseñarme a ser justo, honesto, leal, responsable y guiarme en mi formación como ser humano, mostrarme lo bueno y malo de la vida y dejarme tomar mis propias decisiones, te amo papá, es un orgullo tenerte como padre.

A mi hermana Amehirut Alejandra Bonilla Iglesias por el amor tan grande que nos tenemos, por apoyarme en todo momento y por que sin ella mi infancia no hubiera sido tan hermosa.

A mi querido y precioso sobrino que quiero como a un hijo Jorge Eduardo Argueta Bonilla por llenar de amor nuestro hogar.

A mi hermanito Jaime Arturo Bonilla Iglesias por su nobleza y por la alegría que vino a dar a nuestras vidas, te quiero mucho Jaimito y deseo que tú llegues a culminar de la misma manera una carrera profesional, tú puedes.

A mis abuelitos Hector Bonilla Ruíz (q.e.p.d.) por su fortaleza para luchar por la vida, Alicia Lajud Kuri por la ternura y amor que le brinda a todos sus nietos, Francisco Fernández Jiménez por los consejos y por enseñarme a ser una persona dedicada y responsable con lo que me comprometa, Lourdes Zárate Rivera por impulsarme a ser alguien en la vida y apoyarme siempre que la necesite, tú eres parte importante de este éxito abuelita, te quiero mucho, a Ana Rivera Sánchez (q.e.p.d.) por ser una gran mujer que siempre lucho, a Minerva Cruz Gallosso (q.e.p.d.) por el apoyo incondicional que siempre recibí de tu parte, tus consejos, tus rezos, tu ternura y por quererme como a un nieto, te extrañamos, nos haces falta, te quiero donde sea que estes.

A mi tía Virginia Chávez Zárate por consentirme y quererme como a un hijo.

A toda mi demás familia y gente que quiero y aprecio, pero es que son tantos que no terminaría, pero de verdad muchas gracias a todos por creer en mí.

A todos mis compañeros de la universidad por ayudarme cuando tuve alguna duda y aunque les haya hecho pasar un mal rato.

A mis amigos de la infancia por crecer de una manera feliz.

A mis amigos de la universidad Raúl, Chava Levet, el Jaibas, Roberto Bueno y Shara por todos los buenos momentos que pasamos y al profe Villamontest por su paciencia para explicarme, gracias compa.

A mis maestros por brindarnos parte de su tiempo en enseñarnos y darnos consejos para ser gente de bien.

A mi asesor de tesis C.P. Martha Gloria Canudas Lara por enseñarme a elaborar este trabajo de investigación y por el tiempo que me dedicó.

A mi jurado por confiar en todos los futuros profesionistas, por apoyarnos y por enseñarnos que esta es una carrera comprometida con la sociedad.

Por último, pero no menos importante a la gran mujer que tengo a mi lado como novia, gracias por tu paciencia, por tu amor, por ayudarme con mis tareas, por impulsarme a terminar mi carrera y por recibir lo mejor de ti todos los días; tu también lo lograras, te amo bebe.

ÍNDICE

Índice	i
Introducción	1

Capítulo I: Metodología de la Investigación

1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación.....	7
1.3. Hipótesis.....	7
1.4. Objetivo General.....	8
1.5. Objetivos Específicos.....	8
1.6. Variables.....	8
1.6.1.Variable Independiente.....	8
1.6.2. Variable Dependiente.....	9
1.6.3. Variables Conceptuales.....	9
1.6.4. Variables Operacionales.....	10
1.7. Población.....	11
1.8. Muestra.....	11

Capítulo II: La auditoría Administrativa y Las Empresas de Transporte

2.1.	Antecedentes históricos del transporte.....	13
2.1.2.	Diferentes Medios de Transporte.....	14
2.1.3.	Transporte Acuático.....	15
2.1.4.	Transporte Terrestre.....	17
2.1.5.	Transporte Ferroviario.....	19
2.1.6.	Transporte Aéreo.....	20
2.1.7.	Transporte por Tubería.....	21
2.2.	Régimen Fiscal de las Empresas.....	21
2.2.1.	Qué se consideran como Contribuyentes de Autotransporte de carga o pasajeros.....	22
2.2.2.	Obligaciones de las Personas Morales del Régimen simplificado.....	22
2.3.	La Empresa.....	23
2.3.1.	Antecedentes de la Empresa.....	23
2.3.2.	Concepto de Empresa.....	24
2.3.3.	Clasificación de la Empresa.....	25
2.3.4.	Empresas Públicas y Privadas.....	27
2.3.4.1.	Recursos de la Empresa.....	28
2.3.5.	Propósitos o Valores Institucionales de la Empresa.....	30
2.3.6.	Causas de Deficiencia en una Empresa.....	31
2.4.	Clases de auditoría.....	32
2.5.	Alcance de auditoría.....	33

2.6.	Clasificación de la auditoría.....	33
2.6.1.	Diferencias entre auditoría externa e interna.....	37
2.7.	Antecedentes de la auditoría administrativa.....	37
2.8.	Concepto de auditoría administrativa.....	43
2.9.	Objetivos e importancia de la auditoría administrativa.....	44
2.10.	Necesidades de la auditoría administrativa.....	46
2.11.	El Proceso Administrativo.....	47
2.11.1.	Objetivo del Proceso Administrativo.....	47
2.11.2.	Objetivo de la Planeación.....	48
2.11.3.	Objetivo de la Organización.....	48
2.11.4.	Objetivo de la Integración.....	49
2.11.5.	Objetivo de la Dirección.....	49
2.11.6.	Objetivo del Control.....	49
2.12.	Marco General de la Auditoría Administrativa.....	50
2.12.1.	Principios Básicos de la Auditoría Administrativa.....	51
2.13.	El Control Interno en la Auditoría Administrativa.....	52
2.13.1.	Clasificación del Control Interno.....	52
2.13.2.	Objetivos del Control Interno.....	54
2.13.3.	Limitaciones del Control Interno.....	55
2.14.	La Auditoría Administrativa como servicio de Comprobación para la administración.....	56
2.15.	Teoría de la Auditoría Administrativa.....	57
2.15.1.	Estructura Teórica de la Auditoría Administrativa	58
2.16.	Enfoques de la Auditoría Administrativa.....	58
2.17.	Clasificación de las normas de Auditoría.....	61
2.17.1.	Normas personales.....	61

2.17.2. Normas de ejecución del trabajo.....	65
2.17.3. Normas de información.....	66

Capítulo III: Aplicación de la auditoría administrativa en la empresa de transportes "X" S.A.

3.1. Breve historia de la empresa.....	68
3.2. Meta.....	69
3.3. Organigrama de la empresa.....	69
3.4. Metodología de la auditoría administrativa.....	70
3.4.1. Planeación.....	70
3.4.2. Instrumentación.....	71
3.4.3. Examen.....	71
3.4.4. Información.....	71
3.4.5. Seguimiento.....	72
3.5. Programa de auditoría administrativa.....	72
3.5.1. Técnicas y procedimientos a aplicar.....	73
3.6. Desarrollo de la auditoría.....	74
3.7. Cuestionarios.....	75
3.7.1. Cuestionario para clientes.....	75
3.7.2. Cuestionario para trabajadores.....	76
3.7.3. Cuestionario para la dirección general.....	77
3.7.4. Cuestionario para la gerencia general.....	78
3.7.5. Cuestionario para las instituciones de crédito.....	79
3.7.6. Cuestionario para el proceso administrativo.....	80

3.7.7. Cuestionario para el departamento de recursos humanos.....	84
3.8. Resultado sobre los cuestionarios.....	86
3.8.1. Sobre clientes.....	86
3.8.2. Sobre los trabajadores.....	86
3.8.3. Sobre la dirección general.....	87
3.8.4. Sobre las instituciones de crédito.....	87
3.8.5. Sobre el proceso administrativo.....	87
3.8.6. Sobre los recursos humanos.....	87

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.

4.1. Conclusión.....	90
4.2. Recomendaciones sobre la auditoría administrativa.....	95
4.3. Informe.....	96
4.4. Bibliografía.....	98

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad analizar los factores de riesgo que las empresas tienen y que les evita su crecimiento, es importante mencionar que en los últimos tiempos el crecimiento económico y la competitividad entre las empresas es mayor, lo cual las impulsa a emplear mejor tecnología y herramientas para una mejor eficacia administrativa.

Hoy en día las empresas no utilizan sistemas adecuados al entorno económico en que se desarrollan, esto las lleva a que sufran crisis financieras por no cumplir las expectativas y objetivos establecidos, por consecuencia la demanda por el servicio que ofrecen es muy bajo y por el contrario sus gastos de operación aumentan, reflejándose en sus recursos monetarios, esto es muchas veces debido a querer crecer rápidamente, descuidando la estructura orgánica de la empresa.

El papel que desarrolla el Contador Público como asesor de organizaciones, es una función que requiere de capacidad, experiencia y buena visión de lo que ocurre dentro de la empresa para poder guiar a su cliente, impulsando así la buena organización mediante la aplicación de una buena planeación estratégica, administración financiera y la implantación de sistemas tecnológicos para poder competir y prestar servicios de calidad.

En el país existen varias empresas que le dan ese impulso económico que necesita para su desarrollo, entre esas tenemos a las empresas de transportes, por lo cual trataremos de dar una mejor comprensión con nuestro estudio con el fin de tener un conocimiento más profundo de este tipo de negocio.

La auditoría administrativa pretende promover la eficiencia, con métodos adecuados a su estructura, ya que por medio de esta técnica se determinan posibles anomalías y desviaciones que permitirá a los directivos detectar posibles cambios para un mejor desarrollo y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

Por lo anterior veremos que es de vital importancia la correcta aplicación de una auditoría administrativa y reorganizar su estructura para así poder evaluar su capacidad económica-administrativa como empresa.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de transportes, debido a la alta competitividad que existe en los últimos tiempos entre estas empresas, han olvidado emplear herramientas adecuadas para una mejor eficacia administrativa. En sus inicios, planean formar una empresa competitiva en su ramo, la cual pueda brindar beneficios tanto a sus socios como a sus trabajadores y la sociedad, pero al paso del tiempo enfrentan una serie de problemas debido a que desde su apertura algunas no cuentan con una buena organización, no hay liderazgo, no tienen labores bien definidas, no existen metas establecidas, la estructura organizacional es ineficiente, no contemplan programas de ningún tipo de auditoría, -sobre todo administrativa- pocas empresas llevan a cabo planes a corto plazo, ya que el afán de la empresas es solo crecer; Esto les ocasiona que sufran crisis por no cumplir las expectativas esperadas, ya que no se alcanzan los objetivos establecidos en la medida deseada.

Varias empresas, han venido descuidando la forma y medios para aumentar sus ingresos, ocasionando graves atrasos y rezagos tanto administrativos como operativos, por lo tanto empiezan a notar como crecen sus problemas, y aunado a la situación económica que se vive en el país y que afecta al Puerto de Veracruz en su desarrollo, sus socios se preocupan por los bajos niveles de demanda del servicio que ofrecen, ocasionando su estancamiento, y todo esto se ve reflejado en sus recursos financieros.

Las empresas que están en desarrollo, son observadoras de la creciente tecnología en la aplicación de herramientas para su crecimiento, además reconocen el avance que como entidades en una sociedad en plena evolución, siendo sus objetivos el trabajo, esfuerzo y optimismo para llegar al éxito, necesitan comprometerse a lograr lo que se planea desde su formación como entidad.

La auditoría administrativa, es una herramienta que sirve para revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento, con políticas, planes y programas que se han planteado asegurando que la organización las esté cumpliendo.

Por lo anterior es de suma importancia que las empresas de transportes reorganicen su estructura mediante la implantación de una auditoría administrativa que les ayude a evaluar su capacidad económica y administrativa como empresa en el ramo que se desempeñan.

¿La aplicación de la auditoría administrativa favorecerá el crecimiento de una empresa de transportes?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Resulta interesante conocer la aplicación de la auditoría administrativa, ya que puede ayudar considerablemente como herramienta en el desarrollo organizacional y financiero de una empresa, además de que guiará a corregir las fallas administrativas y de operación que se pudieran tener y presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y poder prevenirlas, esto, con el propósito de encaminar su crecimiento y así mismo hacer un estudio constructivo de la estructura organizativa de las empresas de transportes.

Las empresas, hoy en día olvidan hacer cambios económicos, administrativos y de vanguardia en su forma de operar, esto es fundamental debido a la competencia que existe y los avances tecnológicos que ofrecen desarrollar mejores técnicas contables-administrativas, para optimizar y agilizar las actividades de la empresa.

Pero cabe mencionar, que pocos son los empresarios que se arriesgan a tomar estas acciones para mejorar sus operaciones, y así ofrecer un mejor servicio, aquí es donde la auditoría administrativa sirve como herramienta útil para ofrecer los cambios que necesitan las empresas comprometidas a nuevos cambios y sistemas adecuados al entorno económico en que se desarrollan.

1.3 HIPÓTESIS

La aplicación de la auditoría administrativa como herramienta de control, ayudará a las empresas de transportes a organizar su crecimiento, favoreciendo así su situación financiera.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Analizar los beneficios de la aplicación de la auditoría administrativa en una empresa de transportes.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar las antecedentes de la auditoría administrativa
- Enfatizar los conceptos de auditoría administrativa
- Conocer el régimen fiscal de las empresas de transporte
- Analizar las necesidades de la auditoría administrativa
- Investigar la clasificación de la auditoría
- Enfatizar los tipos de auditoría administrativa
- Conocer las clases de auditoría
- Aseverar los objetivos de los tipos de auditoría administrativa
- Estudiar los principios básicos de la auditoría administrativa
- Conocer el proceso de la auditoría administrativa
- Plantear el alcance de la auditoría administrativa
- Investigar el control interno en la auditoría administrativa
- Analizar los enfoques de la auditoría administrativa

1.6 VARIABLES

1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de la auditoría administrativa como una herramienta de control.

1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

El beneficio que reciben las empresas de transportes al organizar su crecimiento, favoreciendo su situación financiera.

1.6.3 VARIABLES CONCEPTUALES

Es importante conocer la definición de cada una de las palabras que integran la hipótesis para tener un mejor concepto e idea de lo que se investigará, ya que facilitará su entendimiento.

EMPRESA: Intento de hacer algo, sociedad mercantil o industrial, entidad integrada por el capital y trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, pueden ser públicas, privadas, multinacionales o de sociedades anónimas etc.¹

APLICACIÓN: Emplear alguna cosa para conseguir un fin, destinar, adjudicar, dedicarse a un estudio o ejercicio.²

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: revisar, evaluar métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y reportes, y asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando.³

HERRAMIENTA: Cualquier instrumento empleado manualmente o por medio de maquinas accionarías en trabajos diferentes.⁴

¹ Océano uno, *Diccionario enciclopédico ilustrado*. Colombia, 1993.

² Ídem.

³ Santillana González, Juan Ramón. *Auditoría IV*. Ecafsa, México, 1998.

⁴ Océano uno, *Diccionario enciclopédico ilustrado*. Colombia, 1993.

CONTROL: Comprobación, inspección, intervención, registro, regulación, limitación, lugar donde se controla.⁵

ORGANIZAR: Preparar la realización de algo, disponer algo ordenadamente con miras a un determinado uso.⁶

CRECIMIENTO FINANCIERO: Acción de crecer, media de la diferencia entre la producción final de un periodo económico y la producción al principio del mismo.⁷

1.6.4 VARIABLES OPERACIONALES

VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de la auditoría administrativa como una herramienta de control.

“Ayudará a cumplir con políticas, planes, programas y objetivos que se han planteado al inicio de la actividad como empresa”.

VARIABLE DEPENDIENTE

El beneficio que reciben las empresas de transportes al organizar su crecimiento, favoreciendo su situación financiera.

“Le permitirá crecer como empresa, beneficiará a sus trabajadores y a la sociedad en general, creando nuevos empleos de acuerdo con sus necesidades evolutivas”.

⁵ Ídem.

⁶ Ídem.

⁷ Ídem.

1.7 POBLACIÓN

En la República Mexicana existen muchas empresas que se dedican al transporte, tanto de carga, de pasajeros, de fletes, de maquinaria, de personal etc. Todas estas empresas ameritan un estudio para conocer la situación en que se encuentran, pero se escogerá solo una que se adecue a una aplicación de auditoría administrativa.

1.8 MUESTRA

Se investigará la empresa de transportes "X" S.A. del Puerto de Veracruz, dedicada al transporte de personal de un Hotel de prestigio ubicado en la zona conurbana Veracruz-Boca del Río.

Se seleccionó esta empresa de transporte de personal entre todas las demás, ya que cumple con el estándar tanto de una pequeña como mediana empresa, además de que asemeja los problemas administrativos que se necesitan para realizar esta investigación.

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LAS EMPRESAS DE

TRANSPORTE

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TRANSPORTE

El transporte y la civilización han ido siempre de la mano, por lo que es fácil de relacionar y determinar el grado de avance o evolución que existe entre ambos.

En los inicios de lo que pudiese ser considerado un medio de transporte, todo era transportado en la espalda o cabezas de hombres, pero principalmente de las mujeres.⁸

Por otra parte, la necesidad de trasladarse aún en tiempos de inclemencia difícil, origina que el hombre procure su abrigo a la vez que acorta el tiempo entre las distancias a recorrer, por lo que los zapatos de nieve tienen su surgimiento.

⁸ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta, 2002.

El primer animal domesticado por el hombre también fue usado en labores de carga o acarreo, y este fue el perro, y posteriormente el reno, el burro, la mula, el buey y el caballo, este último fue usado principalmente para carga.

Los coches de uso público empezaron a tener auge en Inglaterra aproximadamente por el año 1650 y eran toscos vehículos de tracción animal. A principios del siglo XIX se construye un vehículo totalmente impulsado por energía de vapor, por desgracia, este proyecto por falta de financiamiento se vio afectado.

Los primeros autobuses eran jalados por dos o tres caballos y transportaban a no más de 7 pasajeros; en el primer cuarto del siglo XIX, dos ingleses lograron notables avances en la transportación mecánica, estos fueron: Goldsworthy Gurney y Walter Hansock.

El primero construyó seis vehículos para carga y cuatro tractores, el segundo se dedicó más a reducir las posibilidades de explosiones y él fue el más exitoso en esta época, ya que entre sus creaciones encontramos un autobús con capacidad para 22 pasajeros.

2.1.2 DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE

Transporte, medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.

2.1.3 TRANSPORTE ACUÁTICO

Historia

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

Canales

Medio creado para el fácil acceso del transporte acuático, la apertura de esta vía se creó para una reducción considerable del tiempo de viaje en el tráfico de mercancías vía marítima a escala mundial.

En América Latina, los ríos Amazonas y Paraná constituyen importantes vías fluviales de navegación, pero sin duda el canal más importante es el canal de Panamá. Éste une el Atlántico con el Pacífico a través del Istmo panameño.

El temprano perfeccionamiento del transporte acuático estuvo estimulado por la tendencia de las poblaciones a concentrarse en las costas o las vías fluviales.

Al igual que sucedía durante la Edad Antigua en el Mediterráneo y otras zonas del mundo, el hecho de que los asentamientos coloniales en América estuviesen establecidos por lo general en las costas, los ríos o los lagos, fue a causa y consecuencia de que las primeras rutas de transporte en las colonias fueran las vías fluviales naturales, y los modos más eficientes de viaje se realizaran por barco.

El primer navío sin duda fue un tronco flotante el cual conduciría con pies y manos. Después pensaron que uniendo varios troncos con ataduras podrían construir una plataforma firme o balsa.

En Egipto se construyeron balsas con haces de caña, en otros lugares se ahuecaron los troncos para ser piraguas o canoas.

Hace 1200 años antes de Cristo, los fenicios fueron los primeros marinos que utilizaron la madera del Cedro para construir grandes y fuertes embarcaciones para aventurarse más allá de sus límites marinos. Los Vikingos, construyeron sobre una estructura de madera sólida que semejaba nuestra columna vertebral.

Los Vikingos eran altos, fuertes y robustos, esto, permitía que empuñaran enormes remos e izaban las velas cuadradas, provenían de las costas del Noreste de Europa y se encargaban de asaltar las costas de todo Europa.

Barcos

Durante el siglo XIX se produjeron grandes avances gracias a la tecnología producto de la energía a vapor. El Clermont, primer barco de vapor eficiente, fue construido por el inventor estadounidense Robert Fulton. Hizo su viaje inaugural en 1807 por el río Hudson desde la ciudad de Nueva York hasta Albania, que realizó la distancia del viaje de ida y vuelta de casi 483 Km. en 62 horas.

El primer barco en emplear propulsión a vapor en una travesía transatlántica fue el barco estadounidense Savannah en 1819, aunque se usaron las velas durante parte de los 29 días de viaje. Hacia 1840, mientras que un barco de vapor podía hacer seis viajes entre América y Europa, en el mismo tiempo.

Durante la década de 1870 llegó a las costas del Río de la Plata el barco francés Le Frigidaire, que incluía unas cámaras frigoríficas. Esto produjo un gran avance en el modo de producción del sector de las carnes, las cuales ya no debían salarse para su exportación. Otros productos perecederos se vieron beneficiados con la refrigeración.

El motor diesel ha supuesto para los barcos modernos un funcionamiento más económico que ha reemplazado en gran medida a los motores de vapor. La utilización de la energía nuclear en los barcos en la actualidad está restringida a los navíos militares.

Otros desarrollos en la navegación moderna son el aerodeslizador, embarcación que va sobre un colchón de aire a unos centímetros del agua o del terreno; equipada con reactores o con alas parecidas a las de un avión o montantes que, a una cierta velocidad, levantan el casco del agua para alcanzar velocidades mayores.

Dentro de los últimos adelantos del hombre en medios de transporte acuáticos, nos encontramos con los yates que son pequeñas embarcaciones destinadas al uso de un pequeño grupo de personas, se encuentran equipadas con los adelantos tecnológicos más actuales y pueden navegar en altamar.

2.1.4 TRANSPORTE TERRESTRE

El transporte terrestre se desarrolló más despacio. Durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 16 Km/h.

El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico George Stephenson adaptó un motor de vapor a una locomotora e inició, entre Stockton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor.

En América Latina, el caballo, la mula y el transporte sobre ruedas fueron introducidos por españoles y portugueses. Los mismos aprovecharon muchas veces las rutas construidas por los indígenas.

Ya en el siglo XVIII existían carreteras que unían las actuales ciudades argentinas de Tucumán y Buenos Aires, la ciudad de México con sus vecinas Guadalajara y Jalapa, así como las andinas Lima (Perú) y Paita. También en Brasil se construyeron carreteras costeras, sistemas de carreteras más o menos aceptables, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas.

En 1928, se acordó entre los países del sector construir una carretera Panamericana que uniera todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego. Ya en 1940 el 62% del tramo correspondiente a América Central estaba asfaltado y el 87% de América del Sur.

Con la venida del comercio, el ser humano se dio a la necesidad de establecer rutas comerciales y además de crear las primeras diligencias jaladas por caballos para transportarse de un lado a otro a las mismas personas y sus pertenencias o mercancías.

Ya a que en la actualidad hay demasiada población, las autoridades se vieron en la necesidad de crear el transporte urbano para el alto número de habitantes y también por la necesidad en que se ven obligados a recorrer distancias largas. Ya sea un autobús o una combi.

2.1.5 TRANSPORTE FERROVIARIO

Hacia 1830, poco después de que la línea de ferrocarril de Stephenson empezara a dar servicio en Inglaterra, había en Estados Unidos 1.767 Km. de ferrocarriles de vapor. En 1839, el trazado se había incrementado hasta 8.000 Km. y desde 1850 hasta 1910 el crecimiento del ferrocarril fue espectacular.

La construcción del ferrocarril estimulaba en gran parte la colonización y el desarrollo del Oeste. El primer ferrocarril de Estados Unidos fue establecido en 1827, si bien el verdadero desarrollo se inició el 4 de julio de 1828, la ruta establecida fue entre Baltimore y Ohio.

A partir de 1850, el transporte por ferrocarril comenzó su expansión en América Latina.

La red ferroviaria —financiada por capital francés, inglés o estadounidense—, si bien benefició el transporte de mercancías y pasajeros, fue diseñada generalmente respondiendo a las necesidades comerciales de sus propietarios y países de origen y no a las necesidades de los países latinoamericanos.

En Argentina, las líneas férreas tenían sus terminales en las ciudades portuarias: Buenos Aires y Bahía Blanca, en el litoral, y Rosario, en el río Paraná. Lo mismo ocurrió en la ciudad uruguaya de Montevideo.

En Brasil, la red ferroviaria se extendía a través de la meseta de Sao Paulo, pues allí se concentraba la producción del preciado café.

El caso de México es paradójico, ya que los mismos ferrocarriles utilizados para el transporte de productos terminaron siendo, a principios de siglo, la base fundamental del transporte de los revolucionarios de Emiliano Zapata.

2.1.6 TRANSPORTE AÉREO

El transporte aéreo es la forma de transporte moderno que más rápidamente se desarrolló.

Aunque los pioneros de la aviación en Estados Unidos, Orville y Wilbur Wright, hicieron el primer vuelo en el aparato más pesado que el aire en Kitty Hawk, Carolina del Norte, el año 1903, no fue hasta después de la I Guerra Mundial cuando el transporte aéreo alcanzó un lugar destacado en todos los países.

Tras la II Guerra Mundial, el transporte aéreo comercial recibió incluso un mayor impulso cuando los propulsores de los aviones se hicieron más grandes y eficientes. Un avance importante tuvo lugar en 1958 con la inauguración, por parte de las líneas aéreas británicas y estadounidenses, del avión a reacción para el transporte comercial.

Aparte de los aviones supersónicos, un gran avance en los viajes aéreos fue la introducción, en 1970, del Boeing 747, el llamado reactor Jumbo, que puede llevar desde 360 hasta más de 500 pasajeros en vuelos regulares.

También el transporte aéreo ha tenido un gran crecimiento en los últimos 40 años en Latinoamérica. Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela son los países con mayor número de kilómetros volados en líneas aéreas regulares.

Las grandes ciudades latinoamericanas (México D.F., Buenos Aires, Sao Paulo y Río de Janeiro) son el principal punto de origen y destino de la región, aunque regularmente sus líneas aéreas realizan vuelos hacia Extremo Oriente, Próximo Oriente, Europa, Estados Unidos y Canadá. Colombia, en 1919, fue el primer país que tuvo líneas aéreas comerciales.

2.1.7 TRANSPORTE POR TUBERÍA

Aunque las tuberías para la distribución de agua se han usado desde tiempos remotos, los oleoductos no aparecieron hasta después de 1859, con el descubrimiento de petróleo cerca de Titusville, en Pennsylvania.

Hacia 1872 eran un elemento principal en los negocios petrolíferos, al proporcionar un transporte especializado para productos licuados.

También surgieron nuevas redes de tuberías para el transporte de gas (gasoductos). El transporte por tubería, aunque sólo afecta a una clase determinada de productos, participa en una parte importante del transporte total de mercancías.

2.2 RÉGIMEN FISCAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE

De acuerdo al artículo 79, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, deberán cumplir con sus obligaciones fiscales conforme al régimen simplificado los siguientes contribuyentes:⁹

- Auto transporte terrestre de carga o de pasajeros
- Derecho agrario
- Actividades pesqueras

⁹ Fisco Agenda, Ediciones Fiscales ISEF. México, 2003.

- Empresas integradoras
- Sociedades cooperativas

2.2.1 QUÉ SE CONSIDERAN COMO CONTRIBUYENTES DE AUTOTRASNORTE DE CARGA O PASAJEROS

Para efectos del régimen simplificado se consideran como contribuyentes dedicados exclusivamente al auto transporte terrestre de carga o pasajeros, aquellos cuyos ingresos por dichas actividades representen cuando menos el 90% de sus ingresos totales, sin incluir los ingresos por enajenaciones de activos fijos o terrenos de su propiedad.¹⁰

2.2.2 OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS MORALES DEL RÉGIMEN SIMPLIFICADO

Los contribuyentes que obtengan ingresos conforme al Título II Capítulo VII, además de las obligaciones establecidas en otros artículos, tendrán las siguientes obligaciones.¹¹

1. Llevar contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación.
2. Expedir comprobantes fiscales.
3. Efectuar pagos provisionales mensuales.
4. Presentar información de retenciones a terceras personas a más tardar el día 15 de Febrero de cada año.
5. Formular estados financieros.
6. Presentar declaración anual.
7. Proporcionar información cuando la autoridad así lo solicite.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

2.3 LA EMPRESA

Es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico, dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza, estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere su principal activo que es el "Recurso Humano".¹²

Las empresas pueden ser sin fines de lucro pero la mayoría persiguen un fin económico, es decir, obtener rentabilidad.

También se puede decir que: Es una organización creada por el hombre, donde a través de la administración de los recursos financieros (capital), materiales, humanos y el trabajo en sí, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad o consumidor a cambio de una contraprestación o pago.

2.3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

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

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

¹² Munch Galindo. *Fundamentos de administración*. Trillas. México, 1999.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.3.2 CONCEPTO DE EMPRESA

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

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

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

Anthony Jay: "Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados."

Diccionario océano uno ilustrado: "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad."

Isaac Guzmán Valdivia: "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 el que la propia empresa actúa."

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

Petersen y Plowman: "Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas."

Roland Caude: "Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios."

2.3.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador.¹³

Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos, sin olvidar que nuestra investigación se basa en las empresas de transporte.

¹³ Ídem.

Falta página

N° 26

Mayoristas.- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

Minoristas o detallistas.- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIO.- Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos
- Comunicaciones
- Energía
- Agua
- Servicios privados varios
- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas

2.3.4 EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

Públicas.- En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social

Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

2.3.4.1 RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya al funcionamiento adecuado. Pueden ser:

RECURSOS MATERIALES: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de una empresa, que pueden ser:

- Edificios
- Terrenos
- Instalaciones
- Maquinaria
- Herramienta
- Instrumentos
- Materia prima
- Etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos y pueden ser:

- Sistemas de producción
- Sistemas de venta
- Sistemas de finanzas
- Sistemas administrativos
- Formulas
- Patentes
- Etc.

RECURSOS HUMANOS: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos y pueden ser:

- Obreros
- Oficinistas
- Técnicos
- Ejecutivos
- Directores

RECURSOS FINANCIEROS: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones y pueden ser:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios (acciones)
- Utilidades
- Prestamos de acreedores y proveedores
- Créditos Bancarios
- Emisión de valores

2.3.5 PROPOSITOS O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamenta su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios “proceder bien resulta a la larga buen negocio”. Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas con la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos.- Tendiente a lograr beneficios monetarios.

- 1.Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
- 2.Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre prestamos concedidos.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- 1.Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- 2.Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
- 3.Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- 4.Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación.

5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad para tener una comunidad más saludable.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

2.3.6 CAUSAS DE DEFICIENCIA EN UNA EMPRESA

Las causas más comunes en una administración deficiente son las siguientes:

- Ineptitud en las decisiones.
- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.

Hoy en día, existen empresarios que consideran que la toma de decisiones es sumamente difícil, ya que hay una confusión por los conflictos de intereses que aumenta el desorden e incluso les hace dudar en la toma de decisiones por temor a que sea equivocada, muchos prefieren a que el problema asuma características más serias para poder tomar la decisión.

2.4 CLASES DE AUDITORÍA

Resulta conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría, entre otras cosas, esto nos conduce a considerar las similitudes y diferencias de las distintas clases de auditoría, las cinco principales son las siguientes:

1. Auditoría financiera.
2. Auditoría interna.
3. Auditoría operacional.
4. Auditoría administrativa.
5. Auditoría fiscal.

1. **Auditoría financiera:** Esta rama de la auditoría esta orientada hacia la fiscalización de los recursos monetarios de la empresa y su adecuado manejo a través del estudio de los estados financieros de la entidad.
2. **Auditoría interna:** Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de las otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución.
3. **Auditoría operacional:** Se refiere a los procedimientos, es decir, la forma en que se realizan las operaciones, es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad

con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorarse.

4. **Auditoría administrativa:** Se define como: un exámen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

5. **Auditoría fiscal:** Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista de la autoridad fiscal.

2.5 ALCANCE AUDITORIA

Asesorar a la gerencia con el propósito de:

1. Delegar efectivamente las funciones.
2. Mantener adecuado control sobre la organización.
3. Reducir a niveles mínimos el riesgo inherente
4. Revisar y evaluar cualquier fase de la actividad de la organización, contable, financiero, administrativo, operativo.

2.6 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de

una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fé Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre

los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de Estados Financieros.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas.

Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma.

Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fé Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa, un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros.

Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

2.6.1 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA

Existen diferencias importantes entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.

En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La auditoría interna está inhabilitada para dar Fé Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar Fé Pública.

2.7 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización.

Aceptándose, todavía, que el término auditor sea el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.¹⁴

¹⁴ Océano, *Enciclopedia de la auditoria*. 2000.

En diversos países de Europa, durante la Edad Media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

La Revolución Industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas.

Se preanunció en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que se conoce data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

El futuro de nuestro país prevé, para la profesión contable en el sector auditoría sea realmente grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro círculo de enseñanza, cátedras para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

Al paso del tiempo y debido al crecimiento que ha ido evolucionando día con día en el mundo entero y que ha provocado que todas las empresas tengan un mejor control y nivel competitivo es que nace la auditoría administrativa ya desde unos años atrás.

La auditoría administrativa ha dado lugar a nuevos pensamientos administrativos por los estudiosos, todo por la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Todos estos enfoques y soluciones han dado lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

A continuación, se hará mención de los hechos históricos de más relevancia, precedentes para la formación de la auditoría administrativa, el maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala:

1925, Henry Fayol el padre de la administración, en una entrevista que le hizo la *Cronique social de France* mencionó:

“El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la plantación, organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.

1932, T.G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, política y disposiciones gubernamentales, y la sociedad en general.

Es a partir de la obra de Leonard cuando la auditoría administrativa entra en proceso de asimilación, aceptación y desarrollo, primero en Estados Unidos de Norteamérica, y luego pasando por México en la década de 1970 en la que instituciones, investigadores y practicantes de la auditoría han intervenido y coadyuvado en su evolución.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa.

John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

En 1972, el Centro Nacional de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida.

Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de nuevas obras en torno a la auditoría administrativa continuará acrecentándose día con día.

2.8 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Es conveniente presentar diversos conceptos de la auditoría administrativa de algunos tratadistas en la materia para tener una idea más amplia y clara.

Carlos Anaya Sánchez: "La auditoría administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa"

William P. Leonard: "La auditoría administrativa puede definirse como un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de la 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".

Joaquín Rodríguez Valencia: "Auditoría Administrativa es un exámen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social".

En términos más comunes sabemos que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus

resultados con relación a las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

J. Fernández Arena: "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 a la participación individual de los integrantes de la institución".

Juan Ramón Santillana González: "Auditoría Administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se rigen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo.

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

2.9 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o

irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas, de esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación, la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel.

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

Mediante la Auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La globalización está obligando cada vez a más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En la mayoría de las empresas se deben de tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.

La Auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles; Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería.

2.10 NECESIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En las dos ultimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeños de los organismos sociales.

La auditoría tradicional(financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero.

Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confinas en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz a de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes administrativos
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos y internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

2.11 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una corriente que estudia y sitúa a la administración, desagregándola a través de las fases o elementos que la componen siendo la postura más generalmente aceptada la que los clasifica en planeación, organización, integración, dirección y control.

2.11.1 OBJETIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desagregar los componentes de la organización en fases o elementos para su estudio individual, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Las fases más importantes del proceso administrativo son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control, todas estas fases son una corriente que estudia y sitúa a la administración, desagregándola a través de los elementos que ya hemos mencionado, siendo estos los más aceptados, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

2.11.2 OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN

En este objetivo se llevará a cabo los estudios y la toma de decisiones relacionadas con las necesidades de la organización, que se dividirán en periodos futuros.

El objetivo total parte desde los más altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores, y llegará hasta el nivel de métodos y procedimientos para su correcta aplicación operativa.

2.11.3 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Este objetivo es visto como un elemento del proceso administrativo, y está relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad que se conforma en un todo para cumplir con los propios objetivos de la entidad.

La organización le dice a cada individuo qué tiene que hacer dentro de la entidad, cómo lo tiene que hacer, cómo le puede dirigir y ayudar.

El desarrollo de todas estas etapas son una especie de planeación que se construye sobre la planeación inicial.

2.11.4 OBJETIVO DE LA INTEGRACIÓN

En este objetivo se deberá allegar de todos los recursos necesarios, paralelamente a los de la planeación y organización. Incluye el procurarse del personal necesario e ideal a las tareas o responsabilidades que serán asignadas, además, deberá desarrollarlas, ocupándose de los recursos naturales y materiales, como son: planta, equipo y todo tipo de materiales y suministros, y capital necesario para operar.

2.11.5 OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN

Este objetivo debería llamarse de administración, ya que aquí se administra una entidad, más no se dirige; pero incongruentemente su objetivo principal es el de dirigir.

Aquí se incluyen tres diferentes tipos de acciones de soporte; que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas.

- La primera es la "administración" o la "dirección", cuya función primaria es el emitir instrucciones y comunicarlas a los subordinados.
- La segunda es la "coordinación", que se refiere a proveer información necesaria a todos los trabajadores.
- La tercera es el "liderazgo" que es la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo proyectado por sus supervisores; niveles de alto mando, en calidad de líderes, que trabajan con sus subordinados.

2.11.6 OBJETIVO DEL CONTROL

El control es una fase del proceso administrativo, su objetivo primordial es el coadyuvar en el logro de los objetivos de las otras cuatro fases, mencionados anteriormente.

Por lo tanto no se debe de ver como una fase aislada, sino como parte integrante de las demás fases.

Sin embargo, el ejercicio de dicho objetivo se verá afectado en algunas ocasiones, por las condiciones cambiantes y por la variedad de las capacidades humanas.

En consecuencia, se requerirá identificar aquellas desviaciones a los planes y rutinas establecidas, dar atención a éstas de manera efectiva.

2.12 MARCO GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa debe tomar en cuenta lo siguiente para poder construir un marco:

1. Se debe analizar el criterio a utilizar en la auditoría, tomando en consideración las siguientes premisas:

- Debe ser objetiva
- Debe tener relación con el presente y el futuro
- El resultado de la auditoria debe ser fácil de entender y aplicar.

2. Se deben establecer normas de desempeño, expresadas en términos específicos. Se deben crear medidas de control para la valoración de los sistemas y procedimientos.

3. Se deben elaborar informes de la auditoría, mediante un método diseñado con el propósito de que el auditor pueda dar a conocer los resultados de su trabajo mediante un informe elaborado de manera sistemática.

2.12.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para poder realizar una auditoría administrativa se deben conocer sus principios básicos, los cuales son:

1. Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa se ocupa de evaluar la calidad tanto individual como colectiva de los administradores y ver si han tomado modelos adecuados que aseguren el buen control administrativo, es decir, se evalúa que el trabajo cumpla con requisitos preestablecidos, que se cumplan los objetivos y se sigan los planes y que la aplicación de recursos se haga de manera eficiente.

La auditoría administrativa no evalúa la capacidad técnica de Ingenieros, Contadores, y demás personal de una organización.

2. Proceso de Verificación.

La auditoría administrativa debe descubrir lo que realmente se está llevando a cabo en el ámbito directivo, administrativo y operativo, lo cual muchas veces resulta que no concuerda con lo que el responsable del área piensa que se está realizando.

3. Pensar como el Administrador.

El auditor debe ponerse en el lugar del administrador a quién se está auditando y preguntarse:

¿Qué información necesitaría acerca del trabajo que se está llevando a cabo?, ¿Cómo planear y medir el desempeño alcanzado?

¿Cómo comprobar si el trabajo se realizó de manera precisa y oportuna?

2.13 CONTROL INTERNO EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

2.13.1 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno contable.

Control interno administrativo. métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Control interno contable. métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

El control interno en su sentido más amplio, incluye controles que pueden ser considerados como *contables o administrativos*.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes y la confiabilidad de los registros financieros.

Los controles administrativos se relacionan con las normas y los procedimientos existentes en un ente vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la administración. Estos controles normalmente, sólo influyen indirectamente en los registros contables.

El contador público debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que estos tienen en la preparación de la información financiera. Sin embargo, si el contador público determina que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a su trabajo, debe considerar la posibilidad de su revisión y evaluación.

El establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno es una responsabilidad de la administración del ente, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito, modificándolo si fuera preciso, de acuerdo con las circunstancias.

Los objetivos del sistema de control interno de tipo contable se deben relacionar con cada una de las etapas por las que discurre una transacción. Las etapas más importantes relativas a una transacción comprenden su autorización, ejecución, registro y finalmente la responsabilidad respecto a la custodia y salvaguarda de los activos que resulten de dicha transacción, con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas y que se encuentren clasificadas en las cuentas apropiadas.

Los controles contables comprenden el plan de organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los registros contables, debiendo proporcionar, por tanto, una razonable seguridad de que:

- Las transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización específica de la administración.
- Las transacciones se registran debidamente:
- Para facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptada.
- Para procurar la salvaguarda de los bienes y derechos.
- Para que exista información suficiente y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

2.13.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

2.13.3 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Todo sistema de control interno tiene limitaciones que deben ser reconocidas:

Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, tales como los errores de juicio, falta de atención personal, falla humana, etc.

Además, los procedimientos cuya eficacia se basen en la segregación de funciones pueden eludirse como consecuencia de existir una confabulación de los empleados implicados en el control interno.

Igualmente, los procedimientos basados en el objetivo de asegurar que las transacciones se ejecuten según los términos autorizados por la

administración del ente, resultarían ineficaces si las decisiones de ésta se tomaran de una forma errónea o irregular.

Cualquier proyección de una evaluación actual del control interno contable, está sujeta al riesgo de resultar inadecuada en virtud de que las condiciones cambiantes y el grado de cumplimiento con los procedimientos establecidos pueden deteriorarse con el tiempo.

2.14 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO SERVICIO DE COMPROBACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN

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

Este servicio sirve para determinar los puntos de peligro potencial o, por el contrario, reduce costos, elimina desperdicios y pérdidas innecesarias, también sirve para observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observadas, revisa los planes generales de la empresa y objetivos de la misma, estudia nuevas ideas para un mejor desarrollo y determina si la empresa esta operando con las utilidades que debería.

La auditoría administrativa proporciona un servicio especializado a la administración, la cual la hace ser distinta de cualquier otro tipo de servicio, el auditor administrativo debe ser un individuo que vea desde un punto de vista imparcial e independiente las necesidades íntimas y métodos utilizados en cada departamento, esto le hace convertirse en una fuente importante de información y asesoramiento cuando se trata de cambiar los planes administrativos de las áreas que él conoce perfectamente.

El auditor administrativo es una fuente importante de información y consulta, respecto a planes a futuro de la dirección, esto le hace un especialista en rendir beneficios a la empresa debido a su experiencia adquirida, en otras palabras, se trata de un verdadero servicio de consultoría de dirección perteneciente a la empresa.

La auditoría administrativa es una herramienta especializada para la evolución continua de los métodos y actuación en todas las áreas de la organización.

2.15 TEORÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En la teoría administrativa, la evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

Sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la participación de los empleados.

Por lo tanto, se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

La técnica de la auditoría administrativa sirve para llevar a cabo un examen y evaluación sistemáticos e integrales de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones.

2.15.1 ESTRUCTURA TEÓRICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La estructura teórica para la auditoría administrativa trata de examinar la eficacia de ciertos factores de control administrativo, también está la necesidad de evaluar los elementos que soportan la administración, como la calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes, todo esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Este examen de los procesos administrativos constituye la base para una atestiguación independiente, evaluar la habilidad administrativa con respecto a sus operaciones y objetivos.

2.16 ENFOQUES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EL ENFOQUE DE LEONARD

De acuerdo con William P. Leonard, el propósito perseguido es revisar y evaluar métodos y actuación en todas las áreas, sin excepción.

Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, métodos de protección sobre los bienes etc. La auditoría administrativa es la medicina preventiva que la alta gerencia usa para mantener íntegra la salud del organismo y mantenerla alejada de malos planteamientos, métodos inadecuados y cualquier otro inconveniente que pueda resaltar.

EL ENFOQUE DE NORBECK

La auditoría administrativa puede tener diferentes significados para la gerencia de diversas empresas, ya que las operaciones varían de una a otra. Además se debe también a que la auditoría administrativa es una extensión

de la auditoría interna hacia todos los aspectos de una empresa, no únicamente dedicada a las áreas financieras y contables.

La auditoría administrativa es un método constructivo para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa de la siguiente manera:

- Llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos.
- Señalando áreas en las que se puedan reducir costos.
- Sugiriendo mejoras potenciales de operación.
- Señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas las hayan afectado significativamente.

El auditor administrativo está plenamente alejado del punto en que se lleva a cabo una verificación financiera de las cuentas, y está sumergido en las funciones actuales de la operación o del departamento.

En síntesis, Norbeck recomienda el siguiente esquema para la auditoría administrativa.

1. Estudio preliminar y revisión de la naturaleza general de la operación o de los problemas.
2. Análisis de los resultados del estudio inicial; se presupuesta el tiempo y dinero necesarios para una auditoría subsiguiente realizada con más profundidad.
3. Se inicia entonces una auditoría a fondo.

EL ENFOQUE DEL ANÁLISIS FACTORIAL

Consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración y son:

1. *Medio ambiente:* Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. *Política y dirección:* Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
3. *Productos y procesos:* Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
4. *Financiamiento:* Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. *Medios de producción:* Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. *Fuerza de trabajo:* Personal ocupado en la empresa.
7. *Suministros:* Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
8. *Actividad productora:* transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.
9. *Mercado:* Orientación y manejo de la venta de distribución de los productos.
10. *Contabilidad y estadística:* Comprende el registro e información de los hechos y operaciones económicas y financieras de la empresa.

EL ENFOQUE DE J. RODRÍGUEZ VALENCIA

En la actualidad ha habido varios intentos de crear posibles marcos de referencia para la auditoría administrativa, el enfoque de Rodríguez es uno más.

El objetivo principal es proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por lo tanto, se debe señalar de igual manera aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo.

2.17. CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo; las normas de auditoría se clasifican de la siguiente manera:

- a) Normas personales
- b) Normas de ejecución del trabajo
- c) Normas de información

2.17.1 NORMAS PERSONALES

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias de su profesión, un trabajo de esta magnitud.

Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor ya debió adquirirlas antes de poder asumir un trabajo profesional como auditor, y además de tener las cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su vida profesional.

ENTRENAMIENTO TÉCNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

Éste se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título profesional de contador público, y debe complementarse con su aplicación práctica bajo la dirección de auditores experimentados durante un periodo razonable de entrenamiento.

Antes de ofrecer sus servicios como auditor, debe tener una cierta preparación como tal, y demostrar que su capacidad esta en condiciones de prestar eficazmente sus servicios.

El ofrecer como profesional algún servicio de cualquier rama, es como una muestra por la cual esa persona se manifiesta capacitada para desempeñar satisfactoriamente las actividades que corresponden a su profesión, de no hacerlo y ofrecer los servicios sin capacidad, está cometiendo un engaño al público.

Por tal motivo, es indispensable que la persona que ofrezca sus servicios profesionales, tenga previamente, entrenamiento técnico y capacidad para poder realizar sus actividades de manera satisfactoria para sus clientes.

No solo se trata de entrenamiento y capacidad profesional como cosas diferentes, ya que esta última requiere además una madurez de juicio que no se logra con el simple entrenamiento técnico, de ahí la importancia de la capacidad profesional.

Ya se mencionó que el entrenamiento técnico se logra mediante el cumplimiento de los requisitos escolares establecidos por una institución académica que ofrezca la carrera de contador público.

Una vez terminado estos estudios, es necesario que el Contador Público complete su preparación mediante un periodo razonable de experiencia, bajo la dirección de un auditor experimentado, este tiempo depende de la capacidad naturales del candidato y la manera en que asuma los problemas con que se enfrenta.

El auditor debe mantenerse en constante actualización de su profesión, como son; leer libros, revistas, asistir a seminarios y cursos de actualización y mantener contacto con el desarrollo de su profesión con otros países.

La capacidad profesional implica alcanzar la madurez de juicio, que se logra mediante el entrenamiento sistemático a los problemas inherentes a su profesión.

La capacidad profesional no se adquiere de manera definitiva, en una sola vez; requiere de una actividad posterior como es el enfrentarse a problemas y darles una solución atinada, así como mantener contacto con auditores de mayor experiencia profesional.

CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL

El auditor debe desempeñar su trabajo con cierta meticulosidad, cuidado y esmero, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional con buena fé e integridad.

Es importante mencionar, que el auditor como todo profesional, no es infalible y por ello comete errores de puro juicio de los cuales no es responsable.

No basta que el profesional tenga la capacidad para el desarrollo de las actividades de su profesión, es necesario, además, que ponga atención en el desempeño de su trabajo, el cuidado y la diligencia que puede esperarse de una persona con sentido humano y de responsabilidad.

INDEPENDENCIA MENTAL

El contador no podrá actuar como auditor en aquellos casos en los que existan circunstancias que pueda esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que por consiguiente, reduzca su independencia mental.

El Código de Ética Profesional define las circunstancias particulares en que se considera que no hay independencia ni imparcialidad para emitir una opinión profesional.

El auditor es llamado para dar su opinión con respecto a la información financiera formulada por una empresa, en este sentido el auditor juzga el trabajo realizado por las personas que prepararon dicha información.

Para que la opinión del auditor sea útil, es necesario que, además de estar fundada en su capacidad profesional, sea emitida con total independencia mental.

La independencia mental es, evidentemente, una cuestión relativa al fuero interno, ya que el hombre puede sobreponerse a las condiciones más desfavorables; sin embargo, no es lógico suponer normalmente, una actitud de voluntad que sobreponga a las presiones de carácter personal, cuando éstas son suficientemente fuertes como para ejercer influencia decisiva en el juicio.

Por otra parte, los servicio del auditor depende no solamente del hecho de que él asuma una actitud de independencia mental, sino también, en grado muy importante, de que las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo, crean que éste fue hecho con independencia mental.

La definición de las circunstancias particulares en que se considera la independencia mental del auditor se vea amenazada o que la confianza pública en dicha independencia se vea comprometida, corresponde al Código de Ética Profesional.

2.17.2 NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Ya se señaló que el auditor debe ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia profesional, sin embargo existen elementos fundamentales en la ejecución del trabajo que la constituyen y que deben ser cumplidos.

PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN

Una auditoría debe ser planeada de manera adecuada, además, si se tienen auxiliares o ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma acertada para que puedan desarrollar su trabajo apropiadamente.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Una vez planeada la auditoría el auditor debe hacer un estudio y evaluación del control interno de la empresa, para así poder determinar el grado de confiabilidad que depositará en él, y asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que dará a los procedimientos de auditoría.

OBTENCIÓN DE EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE

El auditor mediante la implantación de su auditoría necesita obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que se requiera para que así pueda dar o emitir una opinión objetiva.

2.17.3 NORMAS DE INFORMACIÓN

El dictamen o informe es el resultado final del auditor, ahí establece el resultado final de su trabajo y la opinión que obtuvo a través del examen realizado, y se lo pone en conocimiento a su cliente , como este dictamen es importante para su cliente y los interesados es necesario que se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe presentado por el auditor.

A estas normas se les conoce normas de dictamen o información, y deben de expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con la información, su opinión de la misma, las limitaciones si así las tuviera y las salvedades que se deriven; esto debe de presentarse toda vez que aparezca el nombre del contador público este asociado con estados o información financiera.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMISNITRATIVA EN LA

EMPRESA DE TRANSPORTES "X" S.A.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

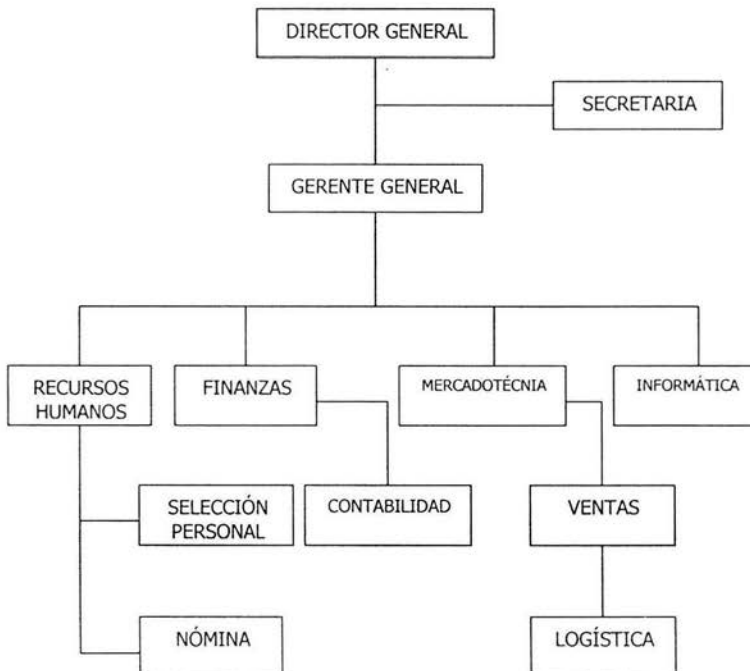
Esta empresa se constituyó en el año 1999 en el Puerto de Veracruz, cuando empezó a prestar servicios fue con una camioneta que era para uso particular de uno de los socios, pero tuvo que ofrecerla para transportar al personal de cualquier hotel que pidiera sus servicios, los socios, que son dos y un empleado fueron los que empezaron a emprender este camino de esfuerzo y éxito, y dándole publicidad a su empresa, fue así como el Hotel Fiesta Americana pidió los servicios para el transporte de su personal, este hotel fue el primero en confiar en la empresa de transportes, debido al buen servicio ofrecido, demanda y reputación de que se hizo la empresa de transportes, empezó a expandir sus servicios hacia otros hoteles, como son el Fiesta Inn, Playa Paraíso, Jaragua y Rívoli, hoy en día la empresa cuenta con 14 empleados, cuatro camionetas y una empresa más establecida y con futuro halagador.

3.2 META

Consolidarse como una de las mejores empresas de transportes de todo Veracruz, y llegar a ser la mejor organización del país, ofreciendo un servicio de calidad y eficiencia.

3.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La empresa no cuenta con un organigrama publicado y estructurado en el conocimiento y ubicación de puestos del personal que labora en la empresa, por lo cuál el organigrama se menciona desde el punto vista del Director General que él considera apropiado.



3.4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los pasos a seguir para la aplicación de la auditoría administrativa son con la finalidad de guiar al auditor en sus funciones y facilitar el examen final de su trabajo, y así mismo, orientar las acciones en sus diferentes etapas.

Las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

3.4.1 PLANEACIÓN

Son lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar la relevancia, pertinencia y suficiencia de las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar.

En la planeación debemos fijar el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que en estos se incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su funcionamiento, así mismo se incluyen las fuentes de estudio, tanto internas, como externas, la investigación preliminar, preparación del proyecto y del programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

3.4.2 INSTRUMENTACIÓN

En esta etapa se seleccionan y se aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva y que se espere sean las más viables, de acuerdo con las circunstancias propias que vaya arrojando la misma auditoría.

En la instrumentación señalaremos cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, la observación directa, el acceso a las redes de información, entrevista y cuestionarios.

3.4.3 EXAMEN

Mediante el examen de la auditoría se espera separar o dividir sus elementos para poder conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin descuidar la relación, interdependencia e interacción de las partes comunes entre sí.

Aquí se establece el procedimiento y las técnicas de análisis administrativo, además del propósito, se formula el diagnóstico administrativo para poder revisar la información recabada y así evaluar los hechos, tendencias y situaciones de la organización.

3.4.4 INFORME

Una vez concluida la auditoría es necesario elaborar o preparar un informe donde se señalen los resultados de dicha auditoría, identificando el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la misma, la duración de la revisión, el alcance, los recursos y métodos utilizados, con el fin de proporcionar la suficiente información respecto a los hallazgos

encontrados y con la frecuencia en que se presentan, estos resultados deben estar documentado en los papeles del trabajo del auditor.

Una vez informado sobre los resultados de la auditoría, se debe orientar sobre los lineamientos generales que se pueden utilizar y demás aspectos relevantes para una correcta implantación de los aspectos corregidos durante la revisión.

3.4.5 SEGUIMIENTO

Finalmente, una vez conocido el resultado de la auditoría se deben hacer observaciones sobre las fallas encontradas y sujetarse a un estricto seguimiento para evitar recurrir nuevamente en dichas fallas.

En el seguimiento se debe integrar las observaciones y recomendaciones, para lo cual se debe precisar un objetivo, lineamientos y acciones que puedan identificar el grado de avance de los cambios sugeridos y sentar una base sólida para su seguimiento.

3.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo de este programa de auditoría es comprobar la existencia de políticas respecto al personal, y que estén debidamente autorizadas por la administración; verificar que los programas establecidos respecto a la selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación de puestos estén actualizados; analizar la existencia de contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; y comprobar la existencia de expedientes de personal con el fin que la empresa lleve un control de sus recursos humanos respecto a las fallas, retardos, etc.

3.5.1 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICAR

1. Que el examen de las políticas, programas, estén autorizadas por la gerencia y además estén por escrito, así como actualizadas.
2. Comprobar la existencia de registros de recursos humanos y que los expedientes estén archivados.
3. Examen de los sueldos correspondan de acuerdo al puesto que ocupa personal, así como la documentación que los respalde y que sean aprobados por la gerencia.
4. Comprobar la existencia del empleado y asegurarse que efectivamente este prestando sus servicios.
5. Comprobar la existencia de un organigrama dentro de la empresa.
6. Revisar el procedimiento de contratación del personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, promociones, despidos, etc.
7. Revisar los programas de capacitación y adiestramiento, así como vigilar el cumplimiento de estos.
8. Comprobar la existencia del departamento de recursos humanos dentro de la empresa.
9. Comprobar que sistema de control lleva la empresa respecto a sus recursos humanos.
10. Comprobar que los contratos de trabajo cumplan con los requisitos legales.

11. Cerciorarse que la empresa tenga un manual de procedimientos.
12. Verificar que exista una adecuada valuación de los recursos humanos para el desarrollo de la empresa.
13. Comprobar que los servicios que presta la empresa sean conocidos por el personal.
14. Comprobar que la comunicación sea la más adecuada, para llevar a cabo una buena relación.

3.6 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

El auditor antes de realizar la auditoría debe familiarizarse con el departamento que va a revisar a través del estudio de:

- Los problemas especiales, inherentes al ramo de actividad y el manejo de sus recursos humanos.
- La infraestructura específica establecida para los recursos humanos (planeación, organización, dirección y control).
- Los antecedentes respecto de deficiencias ocurridas, a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por los auditores internos, externos o consultores.

Los cuestionarios que aplicaremos serán con la finalidad de describir los puntos críticos y fuertes de la empresa, mostrar las posibles fallas o amenazas que se pudieran presentar, tanto internas como externas en la organización, todo con el propósito de crearnos una idea más amplia de la empresa y el entorno en que se desarrolla, estos cuestionarios son con la

convicción de que nos ayudarán a formar un criterio final de la empresa después de su aplicación.

3.7 CUESTIONARIOS

Se procederá a la aplicación de los cuestionarios a las áreas correspondientes para su posible evaluación.

3.7.1 CUESTIONARIO PARA CLIENTES

1. ¿Han tenido ustedes problemas con los servicios? SI NO
 ¿Cuáles? _____ () ()

2. ¿Han tenido problemas con el personal de servicio, chóferes,
 o personal administrativo? SI NO
 () ()
 ¿Cuáles? _____

3. ¿Consideran que los servicios proporcionados por nuestra
 empresa son de calidad? SI NO
 () ()
 ¿Por qué? _____

4. ¿Están ustedes satisfechos con los servicios que les
 proporciona nuestra empresa? SI NO
 () ()
 ¿por qué? _____

5.-¿Podrían indicarnos alguna recomendación para mejorar nuestros servicios? ¿Cuáles? _____ SI NO
() ()

3.7.2 CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

1.¿Tiene buena opinión de su empresa? SI NO
¿por qué? _____ () ()

2.¿Se siente satisfecho en su puesto? SI NO
¿por qué? _____ () ()

3.¿Considera que de acuerdo a las funciones que desarrolla en su trabajo le pagan lo justo? SI NO
¿por qué? _____ () ()

4.¿Participa usted en las decisiones de su departamento? SI NO
¿por qué? _____ () ()

5.¿Se siente parte de un grupo de trabajo? SI NO
¿por qué? _____ () ()

6.¿Existe buen ambiente de trabajo? SI NO
¿por qué? _____ () ()

7. ¿Cree conveniente realizar actividades deportivas, culturales o sociales junto con sus compañeros de trabajo? SI NO
 () ()
 ¿por qué? _____

8. ¿Se siente seguro en su trabajo? SI NO
 () ()
 ¿por qué? _____

9. ¿Considera que puede ascender dentro de la empresa? SI NO
 () ()
 ¿por qué? _____

10. ¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa? SI NO
 () ()
 ¿Cuáles? _____

3.7.3 CUESTIONARIO PARA LA DIRECCIÓN GENERAL

1. ¿Se encarga el director o gerente general de los planes a futuro? SI NO
 () ()
2. ¿Busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas? SI NO
 () ()
3. ¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas? SI NO
 () ()

- 4.¿ Actúa en el aspecto de relaciones públicas? SI NO
() ()
- 5.¿Se mantiene pendiente del desarrollo de los problemas externos a las empresa? SI NO
() ()
- 6.¿Realiza la calificación por méritos? SI NO
() ()

3.7.4 CUESTIONARIO A LA GERENCIA GENERAL

- 1.¿Se encarga el gerente general de los planes a largo plazo? SI NO
() ()
- 2.¿Busca el asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas? SI NO
() ()
- 3.¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas? SI NO
() ()
- 4.-¿Se mantiene pendiente al desarrollo de problemas externos a la empresa? SI NO
() ()
- 5.¿Es claro el objetivo de su puesto y sus actividades? SI NO
() ()
- 6.¿Es adecuada la selección del ejecutivo seleccionado para ocupar este puesto? SI NO
() ()

- 7.¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto? SI NO
() ()
- 8.¿Delega el gerente general la suficiente autoridad? SI NO
() ()
- 9.-¿Tiene información adecuada de los problemas internos de la empresa? SI NO
() ()
- 10.¿Es responsable de revisar la formulación de las políticas departamentales? SI NO
() ()
- 11.¿Se preocupa el gerente general por desarrollarse y auto mejorarse? SI NO
() ()

3.7.5 CUESTIONARIO PARA LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO

- 1.¿qué concepto tiene de la empresa?
Excelente Buena Mala Regular
() () () ()
- 2.¿Ha liquidado oportunamente sus obligaciones financieras? SI NO
() ()
- 3.¿Considera que son clientes dignos de su confianza? SI NO
() ()
- 4.¿Le ven un futuro prometedor a la empresa? SI NO
() ()

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

5. ¿Tiene alguna sugerencia en beneficio de la empresa? SI NO
 ¿Cuál? _____ () ()

3.7.6 CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

1. ¿Son precisos los objetivos? SI NO
 () ()
2. ¿Contribuyen los planes a la consecución de los objetivos de la empresa? SI NO
 () ()
3. ¿Se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzos, en la práctica de los planes? SI NO
 () ()
4. ¿Es base la planeación de la organización, la dirección y el control? SI NO
 () ()
5. ¿Corresponde a todos los jefes de departamento de la empresa la función de la planeación? SI NO
 () ()
6. ¿Para cuanto tiempo se han formulado los planes? Cto pzo largo pzo
 () ()
7. ¿Conocen los encargados de la planeación la relación que existe entre su departamento y el de los demás? SI NO
 () ()
8. ¿Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir los objetivos de la empresa? SI NO
 () ()

9.¿Se han establecido los planes considerando a sus competidores? SI NO
() ()

ORGANIZACIÓN :

1.¿Contribuye la organización a la consecución de los objetivos de la empresa? SI NO
() ()

2.-¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo? SI NO
() ()

3.¿Está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe? SI NO
() ()

4.-¿Tiene el subordinado responsabilidad en las actividades autorizadas por su superior y éste es responsable de las acciones de sus subordinados? SI NO
() ()

5.¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada? SI NO
() ()

6.¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior? SI NO
() ()

7.¿Las decisiones de un nivel superior en la organización y que no pueden ser tomadas a un nivel determinado son resueltas por los jefes mas altos? SI NO
() ()

8.¿Puede adaptarse la organización a cualquier cambio en el medio que operan para la consecución de los objetivos? SI NO
() ()

- 9.¿Se capacita al personal nuevo hasta asegurarse que
Conoce sus labores? SI NO
() ()
- 10.¿Se procura poner al hombre adecuado en el puesto
adecuado? SI NO
() ()
- 11.¿Tienen las personas a quienes se les ha otorgado autoridad
las facilidades para ejercer ésta? SI NO
() ()

DIRECCIÓN:

- 1.¿Motiva el superior a sus subordinados para contribuir
eficientemente al logro de sus objetivos? SI NO
() ()
- 2.¿Se logran los objetivos de grupo con el mínimo de costo
debido a la correcta aplicación de las técnicas y actividades
de la dirección? SI NO
() ()
- 3.¿Vigila personalmente el superior las labores de sus
subordinados? SI NO
() ()
- 4.¿Respetan los dirigentes superiores las órdenes dictadas por
los jefes inferiores? SI NO
() ()
- 5.¿Es la dirección el centro de comunicación de la organización? SI NO
() ()
- 6.¿La información que conoce proviene directamente de la
fuente que lo produce y no a través de intermediarios? SI NO
() ()

7.¿Cuándo surgen conflictos se resuelven inmediatamente? SI NO
() ()

8.¿Saben guiar los dirigentes a sus subordinados? SI NO
() ()

CONTROL:

1.¿Cuándo existen desviaciones en los planes, el control ayuda a conseguir los objetivos mediante una acción correctiva? SI NO
() ()

2.¿Ejerce sólo el responsable de una actividad el control sobre la misma? SI NO
() ()

3.¿Está el control orientado principalmente a rectificar las desviaciones futuras? SI NO
() ()

4.¿Es el control el reflejo de los planes? SI NO
() ()

5.¿Están los controles acordes con la estructura de la organización? SI NO
() ()

6.¿Se basa el control en normas objetivas para reducir factores de riesgo? SI NO
() ()

7.¿Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes? SI NO
() ()

8.¿Es revisada periódicamente el sistema de control? SI NO
() ()

9.¿Tiene conocimiento el personal del reglamento interior del trabajo? SI NO
() ()

10¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas? SI NO
() ()

3.7.7 CUESTIONARIO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.¿Existe un esquema de organización que señale los puestos que requiere la empresa? SI NO
() ()

2.¿Se han distribuido y delimitado las actividades en la empresa? SI NO
() ()

3.¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo? SI NO
() ()

4.¿Cuida el jefe de departamento la selección final de sus subordinados? SI NO
() ()

5.¿Cuándo hay un nuevo empleado se realiza la presentación a todo el departamento? SI NO
() ()

6.¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo? SI NO
() ()

7.¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos económicos? SI NO
() ()

- | | | |
|--|-----|-----|
| 8.¿De acuerdo a los méritos logrados dentro de la empresa le sirven como base de promoción a un puesto más alto? | SI | NO |
| | () | () |
| 9.¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos? | SI | NO |
| | () | () |
| 10.¿Se realiza la rotación de puestos? | SI | NO |
| | () | () |
| 11.¿Existe un control de los expedientes del personal y están actualizados? | SI | NO |
| | () | () |
| 12.¿Se realiza el análisis de puestos? | SI | NO |
| | () | () |
| 13.¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos? | SI | NO |
| | () | () |
| 14.¿Se realizan las investigaciones necesarias? | SI | NO |
| | () | () |
| 15.¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa? | SI | NO |
| | () | () |
| 16.¿Se conservan las solicitudes que se consideran pueden ser buenos aspirantes en el futuro? | SI | NO |
| | () | () |
| 17.¿Se entrevistan cuando menos, a dos aspirantes por puesto cuando existe alguna vacante? | SI | NO |
| | () | () |

- | | | |
|--|-----|-----|
| 18.¿Se entrevistan los aspirantes con el jefe departamental? | SI | NO |
| | () | () |
| 19.¿Se contrata por un período de prueba? | SI | NO |
| | () | () |
| 20.¿Se cuenta con seguros de accidente y vida? | SI | NO |
| | () | () |
| 21.¿Se mantiene registros de los accidentes y se investiga sus causas? | SI | NO |
| | () | () |

3.8 RESULTADOS SOBRE LOS CUESTIONARIOS

Debido a la importancia que nos arrojo la aplicación de los cuestionarios se dará un breve resultado sobre los mismos para una poder dar una opinión mas objetiva.

3.8.1 SOBRE CLIENTES

Se observó que la empresa tiene un buen trato con sus clientes, ya que nunca han tenido algún problema con alguno de sus clientes y estos mencionaron que el servicio y atención brindada por el personal de la empresa es cordial y respetuoso.

3.8.2 SOBRE LOS TRABAJADORES

Aquí se pudo observar que los trabajadores tienen la disposición para cooperar para la mejora de la empresa, dentro del personal existe una buena relación de trabajo, pero es bueno decir que ellos sienten que su

papel dentro de la organización no es muy tomada en cuenta, además de que sus funciones varían de un día a otro.

3.8.3 SOBRE LA DIRECCIÓN GENERAL Y/O GERENCIA GENERAL

Se pudo observar que el Director General, que es uno de los socios, nunca ha buscado asesoramiento profesional para la mejora de los planes y programas, y no cuenta con planes elaborados para el futuro de la empresa y no hay una buena relación de acercamiento con su personal.

3.8.4 SOBRE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO

Se encontró que las instituciones financieras tienen un buen concepto de la empresa, ya que hasta el momento no ha tenido algún problema relacionado con sus cuentas, y que por el contrario, tienen un buen manejo de sus finanzas.

3.8.5 SOBRE EL PROCESO ADMISNITRATIVO

Se observó que la empresa no está distribuida a través de fases o elementos como debería ser, para que mediante estas la pudieran componer y llevar por un mejor rumbo la administración.

3.8.6 SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

Se pudo observar mediante el cuestionario que no hay un esquema que señale los puestos de trabajo y que no le permite al personal enterarse de las funciones adecuadas a su puesto, además los futuros trabajadores no son seleccionados mediante el perfil más adecuado al puesto y no se hacen las investigaciones necesarias sobre el empleado, los empleados no

cuentan con algún tipo de seguro que les pudiera auxiliar en cualquier contratiempo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En una breve conclusión con motivo a la aplicación de la auditoría administrativa al departamento de recursos humanos de la empresa de transportes "X" S.A. tenemos principalmente que no se cuenta con un manual de procedimientos, los colaboradores no conocen las labores bien definidas que tienen que hacer, no conocen a los responsables de las áreas, no saben como realizar sus funciones y a quien le corresponde realizarlas.

Los trabajadores no tienen claro donde empieza y terminan sus responsabilidades, por lo mismo de que no esta bien estructurado sus funciones y/o puesto dentro de la empresa.

En cuanto a los directivos de la organización, hay una fuga de responsabilidad y autoridad para resolver los problemas tanto internos como afuera en el medio ambiente que compiten, existe una gran falta de

organización, pero también es cierto que se encontró gran disposición del personal, así como de los socios para emprender un nuevo rumbo con nuevas ideas para implementar métodos y sistemas adecuados para la mejora de la entidad.

En cuanto a lo que es el proceso administrativo que es una parte esencial en toda empresa para su correcto funcionamiento detectamos lo siguiente:

Planeación:

Aquí se encontró que las necesidades de los recursos humanos no se previeron o corto y mediano plazo, lo que ha ocasionado problemas ahora que está en funcionamiento la organización; la administración no coordinó los sueldos del personal con otras áreas (finanzas, servicios, etc.) y tampoco existió la coordinación para la capacitación y adiestramiento del personal.

La dirección no determinó los objetivos y metas, ni los procedimientos para su correcta implantación operativa, por lo que el personal no conoce a fondo lo que quiere lograr la entidad en periodos o etapas futuras ya que no se realizaron dichos estudios para alcanzar lo que realmente se debió planear.

Organización:

Paralelamente a los objetivos de planeación, este proceso debe de hacerse de todos los recursos necesarios para cumplir las tareas y responsabilidades asignadas, en esta organización no existe una estructura bien definida del departamento de recursos humanos, ni su relación con otros departamentos, no se sabe lo que se tiene que hacer,

como lo tiene que hacer y como se le puede ayudar para dirigir una actividad.

Hay una cierta línea de autoridad, que es el encargado de dicho departamento, pero no se les da a conocer a sus subordinados el reglamento, los requisitos de contratación, como se debe administrar el personal y sueldos, el adiestramiento y desarrollo, la negociación para la renovación o cancelación de los contratos, etc.

La coordinación entre el departamento de recursos humanos y el departamento de operación en cuanto a la planeación y programación de las necesidades de trabajo debe ser oportuna, para determinar las normas de competencia y habilidad del personal en cuanto a su desarrollo dentro de la entidad; pero no hay que olvidar que debe existir políticas de evaluación, ascensos y aumentos de sueldos y una adecuada descripción de las labores a desempeñar.

En cualquier empresa es importante que se logren unir todos los esfuerzos y lograr que la coordinación sea efectiva para poder alcanzar los logros tendientes a la consecución de los objetivos, y por lo visto existe gran disposición para el trabajo en equipo y para alcanzar dichos objetivos.

Integración:

En este proceso, los directivos no procuraron allegarse del personal necesario e idóneo para las tareas y responsabilidades asignadas, no previeron el equipo, planta, material, ni los suministros y recursos económicos para operar de manera acertada.

Todos estos recursos deben ser considerados de una manera más importante, ya que como muchas veces no se cuenta con el material y equipo necesarios es cuando la organización empieza a tener gastos que no planearon y su capital se ve mermado y entran en una etapa de total descontrol financiero que les afecta de una manera tal que no crecen como empresa.

Dirección:

Este nivel está afectado a tal grado que no se emiten las instrucciones y/o funciones a los subordinados, este departamento es el soporte para la ejecución de las tareas asignadas, aquí es donde realmente se deben emitir y comunicar a los trabajadores las tareas asignadas; se debe coordinar la información para que les provea de ella a todos los trabajadores, todo en base del liderazgo del Director General, en la motivación en base del ejemplo que deben proyectar los altos directivos de la organización hacia sus empleados y de la misma manera trabajar con ellos para hacerlos sentir parte integral del equipo que lidera la organización.

El departamento de recursos humanos debe mostrar indicios de calidad administrativa con sus trabajadores, las funciones básicas en cuanto a la eficacia y oportunidad se deben ejecutar de manera significativa para contagiar a los subordinados a trabajar con esfuerzo y calidad; de tal manera tendrán el respaldo de la alta dirección en cuanto a los programas establecidos y a los nuevos que puedan presentar con motivo de la superación como departamento y como organización.

La dirección debe lograr que los subordinados trabajen mediante la colaboración espontánea de ellos, y no por imposición del jefe superior, así es como logrará la calidad en el servicio que presta la empresa, ya que

serán ellos mediante el trabajo en equipo los que generen mediante decisiones administrativas las metas fijadas que se debieron planear, esto les dará la pauta para medir su actuación en medida que se alcancen los objetivos que como dirigentes se han fijado.

Control:

Este sistema está diseñado para coadyuvar las demás fases del proceso administrativa para alcanzar el logro de los objetivos; en cuanto a esta fase de la estructura administrativa de la organización le permitirá comparar lo planeado con lo realmente ejecutado, como lo podría ser:

- Verificar los procedimientos de definición de las políticas del personal.

- Procedimientos para establecer los niveles de remuneración, escalas de sueldos, aumentos por mérito y escalafón, sistemas de pago de incentivos, capacitación y desarrollo, reclutamiento, selección y contratación.

- Definición de objetivos.

- Fijación de políticas adecuadas.

- Programas de acción precisos.

- Sistemas y procedimientos eficientes.

- Estructura orgánica adecuada.

- Buena práctica de relaciones humanas.

- Comunicación eficiente.
- Registros y formas adecuadas.

4.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa debe practicarse en todas las empresas, ya que el elemento humano es uno de los recursos más importantes en toda organización.

El auditor debe promover la importancia que tiene la auditoría administrativa dentro de la empresa, así como la importancia de los recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos se basa en hechos actuales, y también ve hacia el futuro, da a conocer errores y fallas para que se tomen medidas correctivas, no se basa en hechos ocurridos en el pasado que realizó la empresa, es decir, como la auditoría de estados financieros que se basa en hechos pasados para descubrir fraudes o de que las operaciones realizadas por la empresa fueron hechas correctamente.

El auditor debe practicar la auditoría administrativa, y debe informar a la administración de los errores, como fallas encontradas durante la auditoría, debe dar las recomendaciones y sugerencias necesarias, además debe cerciorarse de que se tomen las decisiones acertadas respecto al caso.

Para que una empresa se desarrolle debe tomar en cuenta sus recursos humanos, ya que es el elemento principal de la organización y de ellos dependerá el éxito o fracaso, esto repercutirá en el futuro de la empresa.

Se debe tomar muy en cuenta la importancia que tiene la auditoría administrativa, ya que es una herramienta que debe utilizarse para beneficio de sus recursos para así determinar sus necesidades y desarrollar beneficios a la empresa.

Este tipo de auditoría nos sirve para darnos cuenta de las necesidades de nuestros recursos, como lo es la capacitación constante de su personal dentro de una auditoría es indispensable la evaluación, supervisión y control de los recursos humanos ya que sirve de base para detectar fallas y errores dentro de la organización para que la administración tome las medidas necesarias.

Para los auditores, no es suficiente que cuenten con los conocimientos adquiridos en su formación profesional, sino que es indispensable tener un panorama acerca de las situaciones por las cuales atraviesa una empresa, y más que nada el auditor es una pieza muy valiosa para la formación de futuros auditores, ya que tienen una visión más amplia y un criterio más definido.

El Contador Público, tiene toda la preparación para realizar la auditoría administrativa, y muchas veces la experiencia necesaria en base de su formación como profesional, además de que tendrá la capacidad para hacer las detecciones y adecuaciones para la correcta administración de una organización en plena evolución.

4.3 INFORME

Una vez que se obtuvo el resultado de nuestra observación se nota que no hay un límite de las responsabilidades que le corresponde a cada individuo dentro de la empresa y tampoco de las tareas definidas de cada puesto.

En las entrevistas que se aplicaron, se observó la falta de documentos de defina las actividades de los empleados, así como de los procedimientos que se tienen que aplicar en cada uno de los departamentos.

La necesidad de la auditoría administrativa para emitir un juicio adecuado y objetivo es de que se tiene que comparar con hechos o situaciones sucedidas anteriormente, pero al realizar la auditoria administrativa a la empresa se noto que la organización no cuenta con los objetivos, planes, programas, manual de procedimientos, etc. por lo cual no se pudo realizar un trabajo más significativo, ya que se investigó personalmente para poder emitir una opinión acertada.

Para finalizar esta investigación, podemos concluir señalando que la auditoría administrativa es esencial en toda organización, ya que mediante su aplicación se conocerá la realidad que afronta la empresa y se darán las adecuaciones y recomendaciones que se tendrán que aplicar para alcanzar los objetivos comunes de la organización.

4.4 BIBLIOGRAFÍA

ANAYA SANCHEZ, Carlos. "Auditoría administrativa para el examen y evaluación de las empresas". Editorial Nueva México; México, 2002

BARAJAS MEDINA, Jorge. "Introducción a la administración". Editorial Trillas; México, 2002.

FERNÁNDEZ ARENA, José. "El proceso administrativo". Editorial Diana; México, 2002.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. "Organización de empresas". Editorial Mc Graw Hill; México, 2002.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. "Auditoría administrativa". Editorial Mc Graw Hill; México, 2001.

GARCÍA PELAYO, Ramón. "Diccionario larousse". Editorial Ld periodicos s.c.l.; México, 1996.

GAY, José. " Diccionario enciclopédico océano uno". Editorial Océano; Colombia 1993.

GONZALES SANTILLANA, Juan Ramón. " Auditoría IV". Editorial Ecafsa; México, 2000.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. "Normas y procedimientos de auditoría". Editorial IMCP; México, 2002.

LEONARD, William. "Auditoría administrativa". Editorial Diana; México, 1996.

LOZANO NIEVA, Jorge. "Auditoría interna". Editorial Ecafsa; México, 1995.

MAINON, Jaime. " Enciclopedia de la auditoria". Editorial Océano-Centrum; España, 1999.

MANCILLAS PÉREZ, Eduardo. "La auditoria administrativa: un enfoque científico". Editorial Trillas; México, 2001.

MÉNDEZ MORALES, José Silvestre. "Economía y Empresa". Editorial Mc Graw Hill; México, 2002.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Sinopsis de la auditoria administrativa". Editorial Trillas; México, 2001.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Estudio de sistemas y procedimientos administrativos". Editorial Ecafsa; México, 2000.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor. "Guía práctica de auditoria administrativa". Editorial Pac s.a de c.v.; México, 2000.