

95

2 Ejes.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

NORMAS DE AUDITORIA, APLICABLES EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
QUE PRESENTAN:

**EVARISTO HUERTA CARLOS
PEREZ CAMARILLO JOSE ANGEL**

Director de Tesis
Profr. C. P. Francisco Daniel Cortéz



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

NORMAS DE AUDITORIA, APLICABLES EN LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA

Pag.

1.1 Origen y Evolución.....	1
1.2 Concepto.....	8
1.3 Clasificación.....	9

CAPITULO II

NORMAS DE AUDITORIA

2.1 Antecedentes.....	32
2.2 Concepto.....	36
2.3 Normas Personales.....	36
2.4 Normas de Ejecución del Trabajo.....	38
2.5 Normas de Información.....	46

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DE-
PARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

3.1 Generalidades del Departamento.....	52
---	----

3.2 Elementos a Revisar.....	54
3.3 Técnicas Aplicables en la Auditoría Administrativa.	62
3.4 Análisis Preliminar.....	66
3.5 Papeles de Trabajo.....	69
3.6 Informe de Auditoría Administrativa.....	70
3.7 Metodología Aplicada.....	75
3.8 Programa de Auditoría.....	77
3.9 Cuestionarios de Evaluación.....	80

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	108

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

El presente trabajo tiene por objeto tratar en forma - por demás discreta, lo referente a la Auditoría Administrativa, y la normatividad aplicable, cuando sea desarrollada por un Licenciado en Contaduría.

El interés de abordar este tema, se fundamenta en la importancia que paulatinamente ha ido cobrando para las empresas, el contar con una efectiva administración y sobre todo avalado por la opinión de un conocedor de la Auditoría, como lo es el Contador Público, en el que se advierte la inquietud, de ponerse a la par con el progreso de la ciencia, tecnología, industria, inflación, transformación de los negocios e instituciones, así como de las nuevas empresas, para estar en condiciones de prestar servicios de más alta calidad, que incluyan técnicas actuales acordes a la evolución de las empresas y sus necesidades.

El contenido de la investigación va desde los orígenes de la Auditoría, su evolución, clasificación y concepto, enfocándose principalmente, al tratamiento que se daría mediante Auditoría Administrativa, aplicada en un departamento de crédito y cobranza; coordinada por el Contador Públi-

co, la normatividad aplicable, así como los instrumentos de los cuales se podrá hechar mano, para llevar a cabo la revisión a feliz término. Es de hacer mención, que los instrumentos que en este trabajo se proponen están sujetos a las innovaciones que el Auditor considere conveniente realizar para adecuarlos a las necesidades y características de la unidad a revisar.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA

1.1.- Origen y evolución.

a).- Origen.

Los antecedentes más remotos de la Auditoria provienen de fechas anteriores al año 1500, en aquel entonces se utilizaban dos escribas que llevaban registros contables independientes de las mismas transacciones este diseño servía para evitar "fraudes en las tesorerías" de los antiguos gobiernos. Por lo que la exactitud en la información constituía un objetivo secundario. Periódicamente se tomaban inventarios para probar la exactitud de los registros contables.

El origen de la palabra "Auditoria" se deriva del inglés "Toaudit" (escuchar) en Inglaterra, durante la época feudal, los terratenientes mandaban inspeccionar las cuentas de sus administradores, y las personas designadas para llevar a cabo tal revisión lo hacían escuchando, es decir oyendo las lecturas de las cuentas, debido a que los revisores frecuentemente no sabían leer.

Después de la caída del Imperio Romano, la Auditoria -

se desarrolló paso a paso en las ciudades y estados italianos.

Los comerciantes de Florencia, Génova y Venecia, utilizaban auditores para ayudarse en la contabilización de las operaciones de los capitanes de barcos que regresaban del Viejo Mundo con riquezas destinadas al Continente Europeo.

En el periodo que va de 1500 a 1850, la Auditoría amplió su campo de acción con la aparición de actividades fabriles surgidas en el inicio de la Revolución Industrial. Durante este periodo se dieron cambios importantes.

El primero de ellos fue el de reconocer que para obtener información exacta, y prevenir hechos fraudulentos, era necesario contar con un sistema de contabilidad ordenado y estandarizado.

El segundo cambio importante fue la aceptación general de la necesidad de llevar a cabo una revisión independiente de los estados financieros de las empresas.

En la etapa posterior al año 1850, y a medida que la administración se transfería de los propietarios individua-

les a los profesionistas contratados, los propietarios ausentes se llegaron a interesar en la protección y acrecentamiento de sus capitales.

Poco después del siglo XIX, los grupos de accionistas que realizaban visitas periódicas a las empresas, trataron de verificar los datos registrados; concluyendo en que para realizar una Auditoría confiable, se requería de entrenamiento técnico especializado.

De los años de 1905 a 1933 los objetivos y las técnicas de Auditoría de la Gran Bretaña formaron las bases para el desarrollo de la profesión del Auditor Norteamericano en su etapa inicial. Sin embargo, durante los diez años siguientes a la iniciación del siglo XX, la Auditoría Norteamericana progresó de tal manera que los objetivos y métodos de los auditores ingleses resultaron insuficientes para los negocios norteamericanos.

Este cambio de actitud se encuentra perfectamente registrado en las ediciones que surgieron durante el período de 1933 a 1940 como el texto de Auditoría de Montgomery. El Coronel Montgomery afirmaba:

"Un objeto accidental, aunque importante de una Audito

ria, es la detección de fraudes".

Los objetivos de la Auditoría y los métodos cambiaron ligeramente entre 1940 y 1960, la mayor parte de los autores estaban de acuerdo en que la Auditoría normal debía ser orientada básicamente hacia la determinación de la veracidad de los estados financieros, con una correspondiente falta de importancia en la detección de fraudes.

De 1960 a la fecha, la Auditoría se concibe básicamente como la revisión de los procedimientos y sistemas en la que los análisis sobre la efectividad y el control interno proporcionan la base principal para evaluar los procedimientos, sin olvidar que esta revisión revela actualmente una tendencia muy significativa hacia una mayor confiabilidad en los controles internos y una disminución de las pruebas detalladas.

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA EN MEXICO.

Los antecedentes de que se tienen noticia respecto a la Auditoría en México, lo constituyen los supervisores de los recaudadores de tributos o impuestos que la casta dominante imponía a la generalidad de la población mexicana; pos-

teriormente y ya durante la colonia existieron los "veedores" que se constituyen en inspectores o auditores de la Corona Española.

Hasta 1845 se observó una Auditoría que se lleva a cabo por medio de supervisores encargados de vigilar las actividades de los recaudadores de Impuestos sobre la población Mexicana, obvio es, que dicha Auditoría era totalmente empírica.

Fue hasta 1868 y por Decreto del Lic. Benito Juárez, - Presidente de la República cuando se funda la "Escuela Superior de Comercio y Administración", incorporada a la Secretaría de Educación Pública, pero no es sino hasta 1905 cuando se imparte en dicha escuela la carrera de Contador Público, este suceso marca el inicio de las primeras investigaciones referentes a la Auditoría en relación a normas, técnicas y procedimientos de esta actividad, tomando como base los estudios provenientes de los Estados Unidos.

En el año de 1939, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, actualmente Instituto de Contadores Públicos (IMCP), editó el folleto denominado: La certificación de balances para fines de inscripción y cotización de-

valores. Poco después, el mismo instituto publicó una traducción del folleto emitido en esa época por el Instituto Americano de Contadores Públicos; el título de esta publicación fue, ampliación de los procedimientos de Auditoría de acuerdo con el pensamiento dominante en aquella época en los Estados Unidos de Norteamérica.

b).- Evolución.

El mundo ha sufrido grandes y constantes cambios en el aspecto económico, social, político y religioso que de una manera u otra se han reflejado en las operaciones comerciales y mercantiles, modificando patrones, que hasta hace algunos años eran eficaces.

Ante estos fenómenos, las grandes y medianas empresas emprenden una ardua búsqueda de medios que les permiten continuar en la competencia, implantando innovaciones para aprovechar al máximo su potencialidad productiva, mediante la aplicación de modernas técnicas de administración.

Al cobrar sentido el proceso administrativo, la práctica de la Auditoría Tradicional se vuelve insuficiente y se hace necesario contratar los servicios de profesionales especializados para que asesoren y apoyen al empresario y a

sus directivos en la toma de decisiones, y, aprovechar de la mejor manera, las oportunidades que se presenten.

En la actualidad el dueño de la empresa ya no se conforma con un dictamen sobre sus estados financieros, sino que también le interesa conocer si las utilidades que está obteniendo son las adecuadas, si cuenta con una planeación que le permita alcanzar los objetivos a largo plazo, y con personal idóneo para el desarrollo y simplificación de funciones.

Algunas empresas han logrado estos avances, creando -- dentro de la misma empresa un departamento de Auditoría interna con el objeto de establecer una revisión permanente, y hasta cierto punto de carácter preventivo para detectar, anticipar y analizar debilidades o desviaciones en los controles que repercutan en la eficiencia y eficacia de la empresa.

Algunas otras empresas, principalmente las medianas, se han inclinado por contratar los servicios de personas independientes para que les realicen el trabajo, prestando -- una mayor atención a los problemas propios de la administración.

En resumen los cambios que a nivel universal han sufrido las empresas, les ha planteado nuevas exigencias que deberá solventar a través de su administración para lo cual - deberá de contar con personal ejecutivo capacitado que asuma responsabilidades de mayor jerarquía, que examine a fondo los objetivos de la empresa y métodos con que cuenta para lograrlos, que evalúe el ciclo operacional de los diferentes departamentos y que diagnostique a la empresa como un universo.

1.2.- Concepto.

Para determinar el concepto de Auditoría se enuncian algunas de las definiciones más usuales dentro del campo de la misma:

ADAM: "Es la revisión y supervisión sistemática de una actividad o grupo de actividades, cuya realización no es -- privativa de una profesión, dado que en función de las exigencias de la tarea a realizar, se requerirá de profesionales especializados".

Guía Internacional de Auditoría, No. 3 "Auditoría es -- el examen independiente de la información financiera de --- cualquier entidad sin importar su tamaño o forma legal cuan

do tal exámen se lleve a cabo con el objeto de expresar una opinión sobre dicha información".

PANLAGUA Y ESPINOZA: "Es un servicio profesional regulado por principios éticos y técnicos con características propias y objetivos específicos tendientes a verificar una situación, hechos, circunstancias o, en su caso un problema.

Extrayendo la idea implícita en el boletín C de Normas de Auditoría emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. "Auditoría"; es una actividad profesional que implica una responsabilidad social, cuyo ejercicio requiere de una técnica especializada y la aplicación de ciertos procedimientos en cuyos resultados se fundamentará la opinión que al respecto se emita.

De las acepciones anteriores se desprende que la Auditoría es un servicio interdisciplinario encaminado a la revisión sistemática de una actividad hecho o circunstancia, regida por preceptos de comportamiento, normas convencionales y técnicas establecidas que culminarán con un dictamen, diagnóstico o informe.

1.3.- Clasificación.

Existen diferentes criterios respecto a la clasificación de la Auditoría, por lo que únicamente se mencionará la siguiente:

Atendiendo a quien la ejecuta tenemos:

- a).- Auditoría Externa.
- b).- Auditoría Interna.

En cuanto a la información que se revisa:

- 1.- Auditoría Numérica.
 - a).- Auditoría Financiera.
 - b).- Auditoría Fiscal.
- 2.- Auditoría no Numérica.
 - a).- Auditoría Operacional.
 - b).- Auditoría Administrativa.

Auditoría Externa.- Es la revisión sistemática realizada por profesionales independientes de la entidad, que recae en despachos o firmas de contadores cuyos servicios independientes pueden referirse hacia el examen de estados financieros, Auditoría Operacional o bien servicios de consultoría.

Su finalidad es:

- Emitir un juicio sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, preparados por la administración de la empresa.
- Revisar las funciones de la entidad observando los problemas existentes y proporcionar bases para su solución.
- Evaluar el proceso administrativo para descubrir las deficiencias de la empresa y determinar áreas problema.

Sus objetivos son:

- Imprimir un sello de confiabilidad a la información financiera mediante opinión expresada en un documento formal llamado dictamen.
- Presentar recomendaciones tendientes a simplificar el trabajo e incrementar la productividad.
- Presentar mediante informe las desviaciones descubiertas y proponer su solución basada en alternativas para lograr una administración más eficaz.

Auditoría Interna.- Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de --

otros controles, motivo por el cual se le conoce como un -- control de controles.

La utilización de este tipo de Auditoría se da principalmente en aquellas empresas que por el gran número de operaciones que realiza siente la necesidad imperiosa de examinar permanentemente las operaciones contables, financieras y administrativas tanto en la empresa matriz como en las sucursales y agencias.

La revisión está orientada a examinar, las operaciones contables, financieras y administrativas; mediante actividades como la comprobación y evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

La finalidad de la Auditoría Interna es asistir en forma constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones, obtener el mayor -- beneficio económico para la empresa y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los principales puntos a examinar en el desarrollo de esta Auditoría son:

- Que los planes y políticas institucionales así como los -

procedimientos para llevarse a cabo se cumplan satisfactoriamente.

- Que los resultados de los planes y políticas sean acordes a los objetivos que la entidad persigue.
- Que la estructura orgánica de la institución, la división de sus funciones y métodos de trabajo son adecuados y eficaces.
- Que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente protegidos y contabilizados.
- Que las transacciones diarias se registren en su totalidad y en forma correcta.
- Que la entidad se encuentre debidamente protegida contra fraudes y pérdidas.
- Que los medios internos de comunicación proporcionen información veraz y oportuna a los niveles de dirección y ejecución para la buena marcha del negocio.

En resumen, a la Auditoría Interna le incumbe la eva--

luación de los métodos de operación, controles y procedimientos, para determinar su efectividad.

AUDITORIA FINANCIERA.

Es el examen realizado por un Contador Público cuya actividad puede referirse a una revisión periódica a los estados financieros.

La revisión puede ser ejecutada por un Auditor Interno o Externo, sobre la base de pruebas selectivas o en forma detallada, y debido a que este tipo de revisión es privativa del Contador Público, su desarrollo deberá de realizarse conforme a normas y procedimientos emitidos al respecto por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. que serán aplicados a juicio y experiencia del Auditor.

Si la revisión es ejecutada por un Auditor Interno, -- culminará con un informe dirigido al comité de Auditoría o bien a la Dirección General; y, si es llevado a cabo por un Contador Público independiente, éste presentará su opinión -- a través de un documento llamado dictamen, mismo que estará dirigido a la persona o personas que contrataron sus servicios y que generalmente es el Consejo Administrativo de la empresa.

AUDITORIA PARA EFECTOS FISCALES.

Ante el gran número de contribuyentes la insuficiencia del personal para fiscalizarlos, el gobierno se ve en la necesidad de delegar facultades al Contador Público para llevar a cabo auditorías que serán practicadas conforme a lo dispuesto en el artículo 52 del Código Fiscal de la Federación y su objetivo principal es determinar si el causante ha cumplido con las obligaciones fiscales de carácter federal.

La revisión de la Auditoría Fiscal se lleva a cabo generalmente mediante pruebas selectivas, examinando a fondo las declaraciones de Impuesto al Ingreso de las Sociedades Mercantiles, Impuesto al Valor Agregado e Impuestos especiales correspondientes al ejercicio o ejercicios sujetos a revisión, cuyo período de revisión será entre la fecha de inicio y terminación de las declaraciones a revisar, así como el correcto reparto de utilidades a los trabajadores.

Durante la revisión, el Auditor deberá profundizar en lo siguiente:

- 1.- Variaciones porcentuales en renglones que el Fisco

considera claves, como índices de aprovechamiento, capital, utilidad, reparto de utilidades a los trabajadores etc., tomando en consideración que el contribuyente operó en condiciones normales.

2.- Investigaciones directas originadas por alguna compulsa no contestada, y dado que ésta tiene como objetivo investigar las relaciones comerciales de un tercero con la empresa, el no contestarla presupone ocultación de datos.

3.- Por presunción de que determinada empresa presente falsedad en sus datos referentes a inventarios, ingresos y gastos.

La revisión culminará con la opinión, del Auditor a -- través de un documento de carácter oficial llamado dictamen

El Dictamen emitido para efectos fiscales, deberá prepararse conforme a los boletines de la serie 10 elaborados por la Dirección General de Fiscalización, con el fin de unificar criterios en cuanto a la integración de los esta-- dos financieros y sus anexos dictaminados siendo como si--- que:

- Balance Dictaminado.

- Estado de pérdidas y ganancias del ejercicio.
- Estado de movimientos de cuentas de capital contable.
- Estado de resultados comparativo con los tres ejercicios anteriores.
- Estado de costo de ventas comparativo con los tres ejercicios anteriores.
- Análisis de gastos comparativo con los del ejercicio anterior.
- Análisis de las reservas complementarias de activo.
- Conciliación entre el resultado contable y fiscal.
- Conciliación de los ingresos declarados para efectos del Impuesto Sobre la Renta y los declarados en el Impuesto al Valor Agregado.

AUDITORIA OPERACIONAL.

Es el servicio que presta el Licenciado en Contaduría cuando examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia de operación de la empresa, a través de proponer las sugerencias que considere adecuadas.

Esta revisión persigue en primera instancia el descubrir problemas para prevenir obstáculos a la eficiencia ope

rativa de la entidad y.

En segunda la simplificación del Trabajo.

Los objetivos específicos son:

- 1.- La solución de problemas.
- 2.- Promover la eficacia.
- 3.- Promover la eficiencia.
- 4.- Incrementar la utilidad.

La Auditoría Operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia, aunque lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de obtener los mejores resultados, pudiendo presentarse un programa cíclico -- que permita examinar cuando menos cada dos años una determinada área, poniendo una mayor atención en aquellas operaciones que presenten cierto grado de duda o que por su monto - invertido así se requiera.

Para la Auditoría Operacional, una operación es el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin, es por ello que el enfoque del trabajo en este tipo de auditorías - debe de realizarse en forma integral; esto es, que deben de estudiarse las operaciones en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o bien en todos --

aquellos departamentos que estén relacionados con la operación.

Por las características de la Auditoría Operacional, - esta no es privativa del Contador Público, por lo que cuando acepte realizar este tipo de trabajos, deberá precisar - si tiene los conocimientos y la experiencia que el caso -- requiere.

La Auditoría Operacional, cuenta con una Metodología - propia que se divide en las siguientes etapas:

1.- Familiarización con la operación u operaciones a - revisar, a través del estudio de:

a).- La infraestructura específica con que cuenta la - empresa para hacerle frente a la administración de la opera- ción (planeación, organización, dirección y control).

b).- El conocimiento de problemas que afectan al giro- de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa- y que afecten la administración de la operación que se revi sa.

c).- Las deficiencias reportadas por auditores exter--

nos, internos o consultores producto de revisiones anteriores.

2.- Estudio Ambiental: En este estudio se engloba la importancia que la operación representa para la empresa y las repercusiones financieras, que traería si se mejora su eficiencia, las indicaciones financieras como rotaciones, tendencias y razones financieras, la estructura organizacional y políticas aplicables a la operación, así como la reglamentación Federal Estatal y Municipal que afecten a la misma, y por último obtener información de como la competencia ha resuelto los problemas de una operación similar.

3.- Estudio de la Gestión Administrativa: Se refiere a estudios de instrumentos prácticos para llevar a cabo la planeación, organización dirección y control.

4.- Visita a las instalaciones: Tiene por objeto observar en forma directa las operaciones e identificar síntomas de problemas mediante entrevistas informales con funcionarios y empleados que manejan directamente la operación.

Una vez que el Auditor se familiarice, estará en posibilidad de ordenar sus ideas y estructurar con base en lo

observado un programa de trabajo lo suficientemente detallado para pasar a la siguiente fase, de la metodología que es:

5.- Investigación y Análisis: El objetivo es analizar la información y examinar documentación relativa para evaluar eficiencia y efectividad de la operación.

Las investigaciones y estudios pueden llevarse a cabo mediante entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión documental, observación directa, investigación en las cámaras y asociaciones a las que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimientos y comparación de hallazgos entre otros.

a).- Entrevistas:

Es una de las técnicas de mayor aplicación en la Auditoría Operacional obteniendo mediante ella información de primera mano respecto a la operación.

El uso de esta técnica estará en función a planear adecuadamente las entrevistas asegurándose de obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos; desarrollar cuestionarios y utilizar los métodos -

de encuesta más apropiados determinando el tamaño de la --- muestra y oportunidad de la entrevista.

Entrevistar al personal que administra las principales actividades y al personal de línea para conocer en forma -- veráz sobre lo que ocurre en la operación.

b).- Evaluación de la Gestión Administrativa:

La finalidad de esta técnica, es estudiar el grado de efectividad logrado en cada fase del proceso administrativo.

1.- Planeación: Estudiar fundamentalmente el grado de efectividad alcanzado para anticipar problemas y actividades, eficientemente.

2.- Organización: Analizar desde el punto de vista crítico, la estructura organizacional definiendo líneas de autoridad y responsabilidad.

3.- Coordinación: Evaluar la metodicidad existente entre los departamentos que intervienen en la operación y sus áreas respectivas, así como los niveles jerárquicos y la actitud asumida por los empleados y funcionarios encargados-

de la operación.

4.- Dirección: Evaluar los indicios de calidad directiva de los ejecutivos, y la efectividad de los sistemas de - información mediante la cual, la dirección respalda sus de- cisiones y la oportunidad de éstas.

5.- Exámen de la Documentación: Esta técnica está enca- minada a lograr una objetiva verificación de la documenta- ción así como obtener algunos datos específicos.

La Auditoría Operacional concluirá con un informe o -- diagnóstico, el que primeramente se elabora en borrador mig- mo que después de verificar que los hallazgos son reales y- de haber sido discutidos y reverificados con los involucra- dos se procederá a elaborar el informe definitivo.

El contenido del informe está encaminado a mostrar en- forma objetiva los hallazgos encontrados, en relación a la- eficiencia operativa y los controles operacionales estable- cidos por la empresa, por lo que, deberá de incluir los si- guientes elementos:

a).- Alcance y limitaciones del trabajo desarrollado,-

en él se identificarán los objetivos del trabajo ejecutado- las operaciones sometidas a revisión, la contratación espe- cífica y la participación de otros profesionales en caso de haberlos.

b).- Situaciones que afectan la eficiencia operacional se refiere al resumen de los hallazgos en forma jerarquizada cuantificando hasta donde sea posible el efecto provoca- do por las ineficiencias, sus causas y consecuencias, que - pueden ser una pérdida, por lo que la sugerencia deberá o-- rientarse a incrementar la productividad, ahorro o bien a - otros aspectos que se conviertan en nuevas fuentes de utili- dades.

c).- Sugerencias para mejorar la eficiencia, son las - recomendaciones encaminadas a mejorar la eficiencia opera-- cional de la empresa, y es conveniente, que tales sugeren-- cias se señalen enseguida de cada una de las irregularida-- des.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es el examen completo, constructivo de la estrucuta or- gánica de la Entidad, de sus métodos de control, medios de-

operación, el empleo de sus recursos humanos, materiales en la satisfacción de los objetivos institucionales.

La Auditoría Administrativa está encaminada a descubrir y/o anticipar ineficiencias o irregularidades en la empresa, proponiendo las medidas correctivas que a juicio y experiencia del Auditor considere conducentes, por lo tanto la revisión y evaluación estará enfocada a lo siguiente:

- a).- Evitar desperdicios y deficiencias.
- b).- Mejorar Métodos.
- c).- Lograr formas de control más prácticas y confiables.
- d).- Incrementar la eficacia en las operaciones y,
- e).- Optimizar el uso de los recursos físico y humanos.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es ayudar a la dirección de la empresa a lograr una administración más eficaz mediante la búsqueda constante de mejores métodos y actuaciones.

La Auditoría Administrativa puede aplicarse a una función específica, un departamento, sección o grupo de secciones o bien en la totalidad de la empresa; los elementos que requieren de un estudio análisis y evaluación constante son

- 1.- Los planes y objetivos.
- 2.- La estructura orgánica.
- 3.- Sistemas y procedimientos.
- 4.- Políticas y prácticas.
- 5.- Métodos de control.
- 6.- Formas de operación y
- 7.- Recursos materiales y humanos.

La etapa de evaluación consiste en determinar que tan adecuado es:

- a).- El panorama económico del área revisada.
- b).- Vigencia y racionalidad de la estructura orgánica.
- c).- El grado de confiabilidad de los controles.
- d).- Que tan adecuados son los métodos de protección.
- e).- Las causas de las variaciones.
- f).- El grado de eficiencia con que se utiliza la mano de obra y el equipo.

Una vez completa la fase de evaluación se procederá con el análisis, interpretación de los hallazgos mediante los siguientes pasos:

- a).- Estudio de los elementos.

- b).- Hacer un diagnóstico detallado.
- c).- Determinar finalidades y revisiones.
- d).- Buscar las deficiencias.
- e).- Indagar problemas.
- f).- Precisar soluciones.
- g).- Determinar alternativas.
- h).- Elaborar métodos de mejoramiento.

De lo anteriormente tratado, se deriva que la metodología de la Auditoría Administrativa se compone de:

1.- Estudio análisis e investigación, que se distingue por los siguientes aspectos:

- a).- Definir el trabajo y determinar los objetivos.
- b).- Preparar el plan de estudios.
- c).- Programar el proyecto.
- d).- Recabar información.

2.- Evaluación, es la segunda de las etapas, y en ella se desarrolla lo siguiente:

- a).- Análisis de los datos.
- b).- Desarrollo del método propuesto o el nuevo sistema.

- c).- Determinar la relación costo beneficio mediante la preparación del análisis de costo, comparando el actual - con el propuesto.
- d).- Convencer sobre la excelencia del nuevo sistema.

3.- Control y seguimiento, esta última etapa se caracteriza por:

- a).- Comprobar y poner en ejecución el método propuesto.
- b).- Observar la marcha del método y evaluarlo.

Las características de la Auditoría Administrativa son:

1.- Es un servicio que puede ser prestado por auditores externos especializados, o bien por los auditores internos de la entidad.

2.- No existen normas y principios que lo regulen.

3.- No existen disposiciones de carácter legal respecto a la personalidad de quien la practica.

4.- Es realizada por diferentes profesionales por lo - que se considera interdisciplinaria.

5.- Debe proyectarse hacia el futuro.

6.- Evalua cualquier actividad o función de la empresa

Al igual que en cualquier tipo de revisión, la Auditoría Administrativa culmina con un informe cuyo objetivo es comunicar el resultado a la Dirección, a su vez, representa el documento de mayor importancia, ya que para el Auditor significa la culminación de su trabajo y para la Dirección, sirve de base en la toma de decisiones, sobre algún cambio o mejora a los controles operativos y administrativos de la empresa.

El informe debe redactarse en la forma más sencilla posible, evitando los tecnicismos, no debe de ser hiriente ni destructivo, para evitar malas interpretaciones por parte de la persona a quien va dirigido y demás interesados.

El contenido del informe debe reflejar la metodología empleada y sus limitaciones, así como la definición del alcance de la Auditoría e información clara y concisa, sobre las debilidades y recomendaciones.

La forma del informe, debe de conservar una secuencia-

lógica, cubriendo los lineamientos gramaticales y semánticos, el convencimiento al lector, presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias que faciliten y motiven la lectura. Es conveniente cuando sea necesario, se anexen gráficas, cuadros sinópticos o diagramas etc.

Los requisitos básicos que el informe de Auditoría debe de observar son los siguientes:

- Debe presentarse por escrito.
- Debe ser formal.
- Debe ser claro y objetivo.
- Debe ser autosuficiente.
- Debe contener un estricto enfoque a las necesidades de la entidad y de los usuarios.
- Debe ser oportuno.
- Debe contener el objetivo y alcance, y a quien va dirigido específicamente.
- Y por último, con carácter de obligatoriedad, discutir el borrador del informe con los afectados.

En resumen el contenido del informe, debe de incluir:

- 1.- El propósito de la Auditoría.

- 2.- Los hechos relevantes observados.
- 3.- Las recomendaciones.
- 4.- Las conclusiones a que se lleguen y
- 5.- Los anexos correspondientes.

CAPITULO II
NORMAS DE AUDITORIA

2.1.- Antecedentes.

El desempeño de toda actividad profesional, requiere de normas directrices, criterios y principios que coadyuven a orientar y regular la práctica profesional, hacia un mejor servicio, por ende una mayor productividad, solvencia moral, continua actualización respecto a los adelantos, técnicos recientes; alcanzando así, un desempeño individual y colectivo fincado en una verdadera responsabilidad cívico y social.

En México, particularmente en el campo de la Auditoría de estados financieros, se ha desarrollado una serie de actuaciones de gran valor tanto por parte del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) como del Colegio de Contadores, el efecto normativo que tienen estas instituciones constituyen una valiosa aportación que ha merecido el reconocimiento general.

Al concebir a la Auditoría, como una actividad profesional, implica al mismo tiempo la ejecución de una técnica especializada, la aceptación de una responsabilidad pública

por lo que el Auditor, deberá de contar con una serie de co
nocimientos especializados, que le permitan desarrollar efi
cientemente su actividad y plasmarla técnicamente ante los-
ojos de quien contrate sus servicios y de todas aquellas --
personas que directa o indirectamente utilicen el resultado
de su trabajo para la toma de decisiones.

Es debido a este carácter profesional y de responsabi-
lidad social, que la profesión desde un principio, se ha --
preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profe
sionales se efectue a un alto nivel de calidad y credibili-
dad.

Desde 1955, la comisión de Normas y Procedimientos de-
Auditoría, del IMCP, ha orientado sus actividades permanen-
tes hacia el alcance de dos objetivos principales.

a).- Determinar las normas generales que el Contador -
Público deberá de observar en su trabajo de Auditoría Finan-
ciera, función que le es privativa, a fin de dotarlo del --
más alto sentido de responsabilidad y respaldarlo con inve
stigaciones sistemáticas, bien documentadas en los que pueda
apoyar sólidamente su opinión.

b).- Hacer las recomendaciones de índole práctica que-

sean necesarias para complementar el contenido normativo de sus postulados y declaraciones generales.

Lo anterior se ha ido logrando mediante una serie de boletines aprobados por las asociaciones y socios afiliados al IMCP, que contienen normas técnicas y procedimientos totalmente definidos, que en conjunto brindan un gran apoyo al desempeño de esta disposición y cuya clasificación es como sigue:

Boletines para efectos de Auditoría Financiera.

SERIE:	CONTENIDO
a.-	Carácter de las declaraciones de la comisión.
b.-	Pronunciamientos normativos sobre el trabajo del Auditor.
c.-	Normas de Auditoría.
d.-	Pronunciamientos sobre las normas personales.
e.-	Pronunciamientos sobre las normas de ejecución del trabajo.
f.-	Procedimientos de Auditoría de aplicación general.
g.-	Procedimientos de Auditoría de aplicación particular.
h.-	Pronunciamientos sobre las normas de información.
i.-	Definiciones, conceptos e interpretaciones.

j.- Otras declaraciones de la comisión.

De la clasificación anterior, tienen carácter normativo para la actuación de los Contadores Públicos, los boletines de la Serie A,B,C,D,E y H.

Boletines para efectos de Auditoría Operacional

NUMERO	CONTENIDO
1.-	Esquema básico de la Auditoría Operacional.
2.-	Metodología de la Auditoría Operacional.
3.-	Auditoría Operacional de Compras.
4.-	Auditoría Operacional de Ventas.
5.-	Auditoría Operacional de Cobranzas.
6.-	Auditoría Operacional de la Administración de recursos humanos.
7.-	Auditoría Operacional de Centros de Proceso Electrónico de datos.
8.-	Auditoría Operacional de Otorgamiento de crédito.
9.-	Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios.

Cabe señalar que la Comisión de Auditoría Operacional no tiene el carácter de normatividad, por lo tanto sus boletines

tines tampoco son normativos y sólo representan recomendaciones que los Contadores Públicos miembros del IMCP, pueden adoptar.

En resumen la comisión de normas y procedimientos de Auditoría del (IMCP) a través de sus boletines, ha dado a conocer las normas de Auditoría y pronunciamientos normativos a que debe sujetarse el Contador Público independiente que examine los estados financieros de una entidad con el objeto de emitir dictamen al respecto.

2.2.- Concepto.

Según se describe en el boletín A, 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.

De lo anterior se desprende la siguiente clasificación

- a).- Normas Personales.
- b).- Normas de Ejecución del Trabajo.
- c).- Normas de Información.

2.3.- Normas Personales.

Son las cualidades mínimas que el Contador Público de-

be de reunir, antes de aceptar una tarea de este tipo, dentro de dichas cualidades se encuentran las preadquiridas y las que debe tener presentes durante el desarrollo de su actividad profesional.

Las preadquiridas son el entrenamiento técnico y la capacidad profesional que se refieren a la preparación académica que el Contador Público debe de adquirir, cumpliéndola con la obtención del título profesional expedido por una -- institución reconocida, ello le permitirá colocarse en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios; además debe de conjugarla con la aplicación práctica, bajo la Dirección y Supervisión de Profesionales experimentados en la materia, que le ayuden a desarrollar los conocimientos -- adquiridos tanto en su actividad académica como en la práctica.

Las que debe mantener en el desarrollo de su vida profesional son la actualización constante de sus conocimientos técnicos y su aplicación práctica, cuidado y diligencia profesional e independencia de criterio.

La actualización constante de sus conocimientos técnicos así como su aplicación, se refiere a la responsabilidad

que el Contador Público tiene, de evolucionar a la par con la vida cambiante de los negocios, poniéndose al corriente de los cambios que sufren las disciplinas afines a su actividad, mediante la asistencia a seminarios técnicos y cursos de actualización o bien participando activamente en los estudios de sus organizaciones profesionales.

El cuidado y diligencia profesional está relacionado con el desempeño de la tarea encomendada al Auditor, misma que deberá realizar, en forma responsable, con el cuidado y esmero que se requiera, poniendo siempre a disposición del cliente su capacidad profesional, ya que, aunque la Auditoría como actividad profesional está sujeta a la falibilidad humana al igual que todas las actividades, dicha falibilidad debe ser reducida al mínimo posible en bien del compromiso profesional adquirido y de la profesión.

La independencia, se refiere al criterio de imparcialidad que el Auditor debe de observar en cualquiera circunstancia, evitando caer en subjetividades; el Código de Ética Profesional, define las circunstancias particulares en que se considera que no existe independencia e imparcialidad.

2.4.- Normas de Ejecución del Trabajo.

- Las normas de ejecución del trabajo se dividen en:
- a).- Planeación y supervisión del trabajo de Auditoría.
 - b).- Evidencia suficiente y competente.

PLANEACION Y SUPERVISION DEL TRABAJO.

Al igual que cualquier otra actividad, la Auditoría requiere de una adecuada planeación que permita al Auditor alcanzar los objetivos de manera eficaz, así pues, para lograr una buena planeación, el Auditor debe tener conocimientos sobre los objetivos, condiciones y limitaciones de la tarea que pretende llevar a cabo, las características particulares de la empresa que va a revisar siendo entre otras las de operación, las referentes al control interno y algunos otros como condiciones jurídicas etc.

La planeación está enfocada principalmente a determinar los procedimientos de Auditoría que se aplicarán y el personal que intervendrá en el trabajo.

La información para planear adecuadamente el trabajo puede obtenerse mediante los métodos siguientes:

- 1.- Entrevistas con el cliente para determinar el obje

to de la revisión, condiciones y limitaciones del trabajo, - el tiempo que se pretende emplear, el monto de los honorarios y el apoyo que recibirá por parte del personal del --- cliente etc.

2.- La visita a las instalaciones es factor importante para observar de cerca las operaciones y el sistema de control con que cuenta la empresa.

3.- Entrevistas con funcionarios para recabar información respecto a las políticas generales de la empresa, a su producción y al aspecto tanto comercial y financiero así como a los criterios de contabilización.

4.- Leer los documentos que se relacionan con la situación jurídica de la empresa.

5.- Obtener información básica sobre el volumen y naturaleza de las operaciones, mediante la lectura de los estados financieros preparados por la empresa.

6.- Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores, aprovechando de esta manera las experiencias ya vividas.

7.- Realizar estudio y evaluación preliminar del sistema de control interno con que cuenta la empresa.

SUPERVISION.

Es claro que el Auditor no puede realizar todas las actividades que una Auditoría implica, por lo que tendrá que auxiliarse de otras personas ya sean profesionales o no, de ahí la obligación de realizar una supervisión adecuada, misma que estará en función al grado de preparación académica y experiencia que el personal demuestre en el desempeño del trabajo.

La supervisión debe ejercerse en las etapas siguientes:

- a).- Etapa de Planeación.
- b).- Etapa de Ejecución.
- c).- Terminación del trabajo.

En la etapa de planeación, se analizará y revisará:

1.- La experiencia, y capacidad profesional que demuestren los auditores participantes en el desarrollo del trabajo.

2.- Que el plan de trabajo y los objetivos que se pre-

tenden alcanzar, están acordes con el personal ejecutante, con el alcance de los procedimientos y benevolencia del control interno.

3.- Discusión y fijación del monto de los honorarios - el tiempo a invertir y el personal a ocupar.

ETAPA DE EJECUCION:

Esta etapa comprende:

a).- Vigilar el cumplimiento del programa de Auditoría y las modificaciones que haya sufrido durante el desarrollo de la revisión.

b).- Explicar a los auditores ejecutantes, la forma en que se realizará el trabajo, el apoyo que se recibirá por parte del cliente y el tiempo que se ha destinado para concluir con la Auditoría.

c).- Presentar a los auditores al personal del cliente principalmente con aquel que va a tratar, y explicar los sistemas contables y de registro que van a encontrar.

d).- Vigilar constante y estrechamente el trabajo que los auditores están realizando, para evitar dispendios de -

de tiempo.

e).- Controlar el tiempo invertido en la revisión y -- determinar las variaciones analizando si es por ineficiencias del personal o bien por que el área sujeta a revisión sea más compleja de lo originalmente establecido.

f).- Revisar oportuna y minuciosamente, los papeles de trabajo preparados por los auditores, desde su preparación hasta su contenido.

Etapa de terminación del trabajo.

Esta etapa comprende:

a).- Revisar nuevamente el contenido de los papeles de trabajo, cerciorándose de que cuentan con la información -- completa.

b).- Revisión y aprobación de los papeles de trabajo -- por parte del responsable de emitir el dictamen, repasando los problemas de importancia que se presentaron y que deben de encontrarse plasmadas en las cédulas del Auditor, las soluciones que se plantean y su repercusión en los estados -- financieros.

c).- Que una persona ajena a la revisión, pero que pertenece al despacho que realizó el examen, revise los borradores y algunos papeles de trabajo para comprobar que la revisión ha cumplido con la normatividad respectiva y que el resultado que se emitirá, esté debidamente respaldado.

El encargado de la supervisión, debe de dejar evidencia de ello, mediante la anotación de sus iniciales en los papeles de trabajo elaborados, hacer anotaciones en los mismos, que faciliten las conclusiones y mediante informes que detalle la actuación de los auditores, determinando la efectividad con que desempeñaron el trabajo y el grado de preparación técnica y capacidad alcanzada.

Evidencia suficiente y competente.

Se dice que la evidencia es suficiente y competente -- cuando el Auditor ha reunido todos los elementos de juicio, que respalden satisfactoriamente su opinión.

Tales elementos, deben de referirse exclusivamente a los hechos examinados, conociéndolos de tal manera que proporcionen un alto grado de certeza moral, lo que será logrado, analizando el resultado de los procedimientos aplicados y el material obtenido.

La evidencia suficiente, se relaciona con el número de pruebas que el Auditor realice, para que mediante los resultados de éstos, se convenza de que los hechos que trata de probar dentro de un universo, han quedado a plena satisfacción comprobados.

La evidencia competente, trata hechos, circunstancias o criterios que son relevantes cualitativamente; esto es, que el Auditor para obtener la evidencia deberá guiarse por los criterios de importancia relativa y el riesgo probable, ya que no es lo mismo el basar nuestra evidencia en el examen de cinco partidas cuyo monto acumulado asciende a cien mil pesos, a que se revise tres partidas con un monto acumulado de seis millones de pesos, pues mientras la primera no afecta sustancialmente los resultados financieros, la segunda sí, y tratándose principalmente de una empresa pequeña, puede traerle serias consecuencias.

Asimismo el Auditor debe de evaluar el riesgo probable al aceptar una partida que carezca de documentación comprobatoria o que adolezca de alguna otra deficiencia, considerando la naturaleza de la partida que pretende comprobar, esto está supeditado, al criterio y experiencia del Auditor encargado de la revisión.

Dentro de la misma norma de ejecución del trabajo se encuentra el estudio y evaluación del control interno, mismo que se efectúa para determinar el grado de confianza que depositará en él, definiendo la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría.

Según el boletín E-02 emitido por la Comisión de Normas de Auditoría del IMCP, el control interno comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos, que coordinadamente son adoptados por la empresa para proteger sus activos, obtener información confiable, promover la eficiencia operativa y el apego a las políticas establecidas por la administración.

2.5.-Normas de Información.

Las normas de información se refieren a la obligación que contrae el Auditor de informar veraz y oportunamente el resultado de su examen a los estados financieros, tanto a la persona que contrató sus servicios, como a terceras personas interesadas en su lectura.

Tal información, la da a conocer mediante un documento formal llamado dictamen, en él expresará su opinión en los términos del examen que practicó, indicando en forma clara

y precisa los problemas que se hayan suscitado en el desarrollo de la Auditoría y que no fueron subsanados a su entera satisfacción, así como el efecto que tuvieron en su opinión.

Existen cuatro tipos de dictamen que son:

- a).- Limpio.
- b).- Con salvedades.
- c).- Abstención de Opinión.
- d).- Examen negativo.

Dictamen Limpio.

Este tipo de dictamen es emitido por el Auditor, cuando el desarrollo de su trabajo, no tuvo ninguna limitación ni encontró incongruencias en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, mismos que fueron aplicados sobre bases consistentes en relación con el ejercicio anterior.

Dictamen con Salvedades.

Cuando el Auditor no se encuentre en condiciones de emitir un dictamen limpio debido a que la información financiera preparada por la administración de la entidad, no cumpla prácticamente con los principios de contabilidad, inclu

yendo las reglas particulares de valuación, de presentación así como por inconsistencia en los mismos, o bien, por haberse presentado limitaciones en el alcance o porque exista incertidumbre en la solución de algún problema; el Auditor, emitirá un dictamen con salvedades, revelando todas las razones de importancia en uno o varios párrafos, aclarando -- los efectos principales del asunto a que se refiere la salvedad en los estados financieros y resultados de operación. La salvedad se anotará en el párrafo de la opinión, haciendo referencia al párrafo aclaratorio, mientras que los efectos cuantificados se consignarán en párrafo o párrafos por separado.

En los casos en que la salvedad se origine por incertidumbre sobre el efecto que puedan traer para la información financiera, se usará la expresión "sujeta a" procediendo a describir la incertidumbre en la misma forma en que se describen las salvedades.

Dictamen con Abstención de Opinión.

El Auditor debe de abstenerse de expresar opinión cuando por cualquiera circunstancia, el alcance de su examen ha sufrido limitaciones de importancia que afecten en forma -- trascendental la situación financiera de la entidad.

Las limitaciones, pueden haber sido impuestas por el propio cliente o por las circunstancias, por lo que en el dictamen, el Auditor tendrá que hacer referencia a las causas que motivaron dicha abstención, siendo entre otras:

- a).- Deficiencias de control.
- b).- De incertidumbre etc.

Y que por desconocer los efectos que puedan tener en la información financiera e inclusive en la vida de la empresa se abstiene de opinar.

Dictamen Negativo.

Este tipo de dictamen, es formulado cuando en los estados financieros que presenta la compañía, se observe que no fueron elaborados conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados, no mostrando, la situación financiera y los resultados de operación en forma conjunta; en este caso, el Auditor emitirá una opinión negativa exponiendo -- las razones justificativas así como la cuantificación neta de las afectaciones a la información financiera.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, además de las normas de Auditoría, los pronunciamientos normativos --

también son de carácter obligatorio y cuyo concepto es el siguiente:

El boletín A de la comisión de normas y procedimientos de Auditoría del (IMCP), define los pronunciamientos como aquellas disposiciones expresamente declaradas y que se enfocan a aclarar, explicar, ampliar e inclusive aplicar circunstancias generales o concretas de las propias normas, -- por lo que dichos pronunciamientos se encuentran inmersos -- en las normas mismas.

Existe otro tipo de normatividad de carácter legal que debe de observar el Contador Público, cuando preste sus ser vicios como Auditor independiente y por cuyo trabajo emita un dictamen, tal es el caso, de los requisitos que debe de reunir conforme a lo dispuesto en el artículo 52 del Código Fiscal de la Federación y de los cuales en su mayoría ya -- fueron tratados en las normas de Auditoría, exceptuando lo -- relativo a que el Contador Público para poder dictaminar, -- debe de obtener registro ante la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público (SHCP), así mismo, en el Código Civil para el Distrito Federal en sus artículos 2,606 al 2,615, enmarca la responsabilidad que adquiere el profesional que preste sus servicios como tal en forma independiente, hacia ---

quienes contraten sus servicios; por otro lado, tenemos también el Código Penal para el Distrito Federal, el cual en sus artículos 210, 211, 220 y 250, penalizan, la revelación de secretos sin consentimiento, los daños que causen en la práctica de su profesión, y la atribución de carácter profesional sin serlo, excepto por los casos que en el mismo Código o bien sus leyes reglamentarias constitucionales traten.

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CO-- BRANZA.

3.1.- Generalidades.

El departamento de Crédito y Cobranza es importante para cualquier empresa cuyas funciones principales son el otorgamiento de crédito y su recuperación rápida y eficiente a través de la cobranza, además, está íntimamente ligada a los departamentos de ventas, almacén y contabilidad.

El crédito otorgado a un cliente puede ser por apertura de línea de crédito o por ampliación, cuando sea por apertura del departamento de crédito realizará una investigación crediticia misma que es realizada por una agencia independiente de la empresa, entregando el informe correspondiente. Asimismo se solicitan referencias comerciales a proveedores y bancos que estén relacionados con el nuevo cliente e inclusive de ser necesario el gerente o subgerente del departamento de crédito, realizará visitas directas al cliente obteniendo información que junto con el resultado de la investigación de la agencia fundamentarán la decisión de si el nuevo cliente es digno de crédito, el monto de és-

te y las condiciones.

La ampliación de línea de crédito puede originarse por los aspectos siguientes:

- a).- Por aumento de precios en los artículos, o aumento en el volumen de compras por parte del cliente.
- b).- Por la oportunidad en los pagos y conocimientos del cliente.

Cuando la petición de ampliar el crédito es externa -- son solicitados además de la investigación crediticia, estados financieros dictaminados.

Del crédito otorgado, se deriva la cobranza, función -- que es realizada por lo general en las oficinas del cliente mediante la presentación de la factura original o contrarecibo, en la fecha y condiciones estipuladas.

De lo anterior se resume que el departamento de crédito y cobranza tiene las siguientes funciones:

- 1.- Otorgar o rechazar crédito.

- 2.- Autorizar o rechazar confirmaciones de pedidos.
- 3.- Actualizar situación crediticia.
- 4.- Controlar y ejecutar la cobranza.
- 5.- Expedir notas de crédito a los clientes.
- 6.- Coordinarse con los departamentos de ventas, almacén y contabilidad.
- 7.- Establecer la responsabilidad tanto del departamento como de su personal, incluyendo a los cobradores.

3.2.- Elementos a Revisar.

Antes de entrar al tema de este capítulo, es necesario hacer referencia a los elementos que exigen una vigilancia, análisis y evaluación constante.

a).- Planes y Objetivos.

Los planes son el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos para su realización. Los objetivos, son el fin último que se pretende alcanzar y en torno a él girarán los planes. La revisión de los planes y objetivos está encaminada a evaluar si los planes son acordes a los objetivos, aunque puede darse el caso de que los planes sean muy buenos, sólo que, por deficiencia administrativa no se concreten dichos-

objetivos.

Dentro de tal estudio, el Auditor deberá evaluar si -- los planes proveen mejoramiento de las instalaciones, necesidades de mano de obra, que los objetivos sean claros para que los entienda todo el personal y que no se contrapongan a los objetivos institucionales. Además deberá cerciorarse que los planes y objetivos, sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implementación de métodos y procedimientos.

Algunas organizaciones piensan que los planes originalmente trazados son los únicos que garantizan buenos resultados y se olvidan de lo dinámico que toda organización debe de tener presente para ir adecuando dichos planes conforme a las necesidades y exigencias de la organización.

b).- Estructura Orgánica.

Es la representación gráfica que indica los niveles -- jerárquicos y las unidades de trabajo existentes, pueden -- ser estructurales cuando abarquen toda la empresa, departamental si se refiere específicamente a sus unidades de trabajo y funcional cuando muestra las operaciones que realiza.

El llevar a cabo la revisión de la estructura orgánica tiene como objetivo definir si ésta refleja la situación or ganizacional de la actualidad, si precisa los niveles de -- autoridad y responsabilidad que se requieren; con ello, se -- estará en posibilidad de evaluar si los ejecutivos conocen -- bien cual es su responsabilidad, si no existe duplicidad en -- la misma, si las personas que tienen autoridad están capaci -- tados para ejercerla, asimismo podrá determinar cuales son -- las funciones principales y secundarias que la organización -- observa al respecto. Además a través del estudio de la es -- tructura orgánica se podrá determinar si no existe duplici -- dad de esfuerzos o concentración de los mismos en las fun -- ciones sin que esto sea necesario.

c).- Políticas.

Pueden definirse como el conjunto de criterios genera -- les con el objeto de orientar la acción, dejando a los je -- fes lugar para tomar las decisiones correspondientes.

Su importancia radica en que son indispensables para -- una adecuada delegación de funciones. Las políticas y nor -- mas generalmente se confunden, por lo que el Auditor debe -- de tener siempre presente que las políticas se refieren a -- todo aquello que ha de realizarse con carácter genérico, --

mientras que la norma siempre se referirá a algo específico. Además las políticas son esenciales para lograr una administración eficaz, la unificación de criterios y una efectiva coordinación, por ello tendrán que expresarse en forma escrita y ser del conocimiento de todo el personal.

Durante la revisión el Auditor se formará un juicio en cuanto a:

- 1.- Responsabilidad del otorgamiento de crédito y la realización de la cobranza.
- 2.- Autorización del crédito.
- 3.- Monto del crédito.
- 4.- Selección de los cobradores.
- 5.- Entregas de lo cobrado.
- 6.- Medios de transporte para realizar la cobranza.

d).- Sistemas y Procedimientos.

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función, mismas que en su conjunto forman un sistema. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero se dan en su mayoría en los niveles de operación.

Al revisar los procedimientos, el Auditor deberá comprobar que estos existan por escrito, que se encuentran actualizados, que no existe duplicidad en ellos, que son efectivos para la empresa y que cumplen con la finalidad de su implantación consistente en ayuuar a la dirección a planear y obtener las metas fijadas por la organización y que todo el personal conozca lo que se persigue para que contribuya al logro.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar:

- Si satisfacen las necesidades de la empresa, unidad o sección.
- Si asegura eficacia y
- El grado de ésta última.

A su vez estos aspectos se cubrirán cuando el Auditor compruebe:

- 1.- Que promueven la consecución de los objetivos.
- 2.- Que su funcionamiento se apegue al marco de las estructura organizacional.
- 3.- Que aseguren un desempeño máximo, con el mínimo de tiempo.

po y esfuerzo.

- 4.- que sean los adecuados para lograr una coordinación eficaz entre los diferentes departamentos involucrados en ellos.
- 5.- que contengan todas las funciones que se consideren necesarias.
- 6.- Por último evaluar, si es necesario efectuar cambios -- que mejoren su efectividad.

En resumen el Auditor deberá de comprobar que el sistema o procedimiento esté proyectado de tal modo que, mediante su funcionamiento se obtengan los resultados apetecidos, que determinen que es lo que se está haciendo, donde como, cuando y por quien y evaluar cada paso individual observando si sus ejecutores están capacitados para ello.

f).- Métodos de Control.

Son instrumentos mediante los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir coordinación y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada.

En toda actividad específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar lo realizado con los planes -- establecidos, los objetivos, las políticas y prácticas, los

sistemas y procedimientos. Para que exista un control eficaz sobre cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma, sobre todo en operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios etc.

En este punto corresponde al Auditor evaluar la eficacia del control, esto es, que tan bien se mantiene el control, si no presenta alguna ralla o debilidad que puedan -- convertirse en errores de registros, de procedimientos inobservancias de los sistemas y de supervisión, además también tendrá que evaluar si permiten controlar los costos de oficina, determinar las necesidades del departamento para incrementar la eficiencia y las mejoras a realizar para lograr la calidad en el trabajo.

g).- Recursos Materiales y Humanos.

Toda empresa o departamento requiere un buen equipo -- tanto de oficina como de producción, así como de los materiales necesarios para cumplir eficientemente su función y el logro de sus objetivos.

Las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más -- tiempo su equipo e instalaciones son aquellas que cuentan --

con un programa de mantenimiento preventivo. Algunos autores recomiendan llevar un registro completo y al día que sirva de análisis para conocer la situación del equipo, estos registros pueden referirse a gastos de mantenimiento, - horas máquina o de funcionamiento, descomposturas, suspensiones imprevistas de labores etc.; por lo que aplicando este punto al departamento de crédito y cobranza, el Auditor deberá cerciorarse de la calidad de equipo con que cuenta, si responde a las necesidades del departamento, si las rep_osiciones de equipo se realizan oportunamente, si cuenta con un programa, preventivo de mantenimiento todo ello a fin de evitar dispendios de tiempos e ineficiencias en la operac_oión.

La evaluación del personal es de gran importancia para el Auditor, ya que el contar con recursos humanos que reúnan los perfiles requeridos para cada puesto, asegura que el personal contratado sea el idóneo.

El Auditor revisará que el personal se contrate respetando las políticas y procedimientos, que el número de individuos que labora en el departamento es suficiente o bien se tiene en exceso. Asimismo, también revisará, si los trabajadores conocen los servicios que la empresa les presta -

y que tales servicios sean eficaces, las condiciones ambientales que prevalecen, si el área de trabajo es adecuada y suficiente, haciendo notar lo importante que es el que el empleado se sienta contento en su trabajo, ya que esto se reflejará en su rendimiento y por ende en los resultados del departamento.

3.3.- Técnicas Aplicables en la Auditoría Administrativa.

Las técnicas son los recursos particulares de investigación que el Auditor aplica para obtener la información necesaria que le permita comprobar la información que ha obtenido.

Dentro de las técnicas aplicables en la Auditoría Administrativa tenemos:

a).- Estudio y evaluación de la organización, que en el caso de referirse a un departamento, en ella encontramos los niveles, puestos jerárquicos y dependencias, en inclusive las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos y de ser necesario, los nombres de cada una de las personas que los ocupan.

b).- Estudio y evaluación de Flujoigramas. Esta técnica

nos permite conocer en forma exhaustiva las operaciones de la entidad; deben formar parte del manual de operaciones y le servirán al Auditor, para efectuar un análisis detallado de dichas operaciones y de las formas administrativas contables utilizadas en el control. Mediante su evaluación, se podrán encontrar deficiencias en los sistemas y procedimientos de control interno, inobservancias al mismo ineficiencias en la operación o cualquier otro tipo de irregularidad concluyendo el estudio con la sugerencia de nuevos sistemas y procedimientos que permitan lograr la eficiencia en la operación, y armonizar los sistemas, las formas, las responsabilidades y funciones del personal.

c).- Evaluación de Tiempos y Movimientos. Está enfocado al desempeño de los recursos humanos, mediante la observación que nos proporcionen los tomadores de tiempo, mediante esta técnica se podrán definir, las ineficiencias en la operación, duplicidad de funciones tortuguismo, tiempos ociosos, tiempos muertos y otras situaciones que de esta evaluación se derive.

d).- Estudio y Evaluación del Control Interno. La aplicación de esta técnica permitirá al Auditor comprobar que existe adhesión a las políticas prescritas por la Adminis-

tración, que promueve la eficiencia operativa y la existencia de sistemas y dispositivos para proteger los activos. - Cabe señalar que este estudio, difiere al aplicado en la -- Auditoría Financiera, ya que mientras que en esta última se toma como un fin para cumplir el propósito en la Administrativa significa un medio para promover y lograr eficiencia - en las operaciones y su aplicación es a profundidad.

e).- Técnicas Tradicionales. Se refiere a todas aque-- llas técnicas que se aplican en la Auditoría de estados financieros, así tenemos:

- 1.- Estudio general, comparable con el estudio del manual - de organización, que no es más que el cuerpo del departamento.
- 2.- Análisis, incluye procedimientos, autorizaciones y formas utilizadas.
- 3.- Inspección, se hace referencia a los arcos ya sea de dinero y/o documentos.
- 4.- Confirmación, es la afirmación respecto a que los sistemas son correctos.

5.- Investigación, esto se lleva a cabo mediante la aplicación de cuestionamientos y entrevistas.

6.- Certificación, consiste en dar fe de que algo es cierto por ejemplo testimonios.

7.- Observación, consiste en comprobar la existencia física y protección de los activos.

8.- Cálculo, aunque la Auditoría Administrativa pertenece al grupo de las no numéricas, también se analiza información numérica, pues mediante este examen, se puede comprobar si se está ejerciendo una buena supervisión.

Para que la Auditoría Administrativa tenga éxito, debe de contar con el apoyo incondicional de la Dirección; e implantar un programa general de Auditoría enmarcando claramente los objetivos y un plan de trabajo que incluya el personal apropiado para su ejecución, y de ser necesario un programa de adiestramiento al mismo; y una base para controlar el tiempo y el costo del programa de Auditoría.

Al igual que en cualquier otra Auditoría, es imprescindible realizar un análisis preliminar entocado a la función

o área que se va a revisar, tocando aquellos puntos que a juicio del Auditor sean necesarios para conocer la organización, las políticas, sistemas, procedimientos, y métodos de operación, además de la realización de las actividades.

3.4.- Análisis Preliminar.

Para llevar a cabo el análisis preliminar, el Auditor recurrirá a la técnica de la entrevista, seleccionando a -- personas que conozcan de lo que se está hablando, definir -- el momento y sitio para ella, notificando oportunamente a -- la persona o personas elegidas para la entrevista y comunicándole, los asuntos que se van a tratar para que preparen la información respectiva. Al iniciar la entrevista, el Auditor deberá de tener bien claro que tipo de información -- requiere para que en función a ello elabore las preguntas, -- y recopile la información que considere le ayudará a cum--- plir con la revisión, asimismo se asegurará de que tal in-- formación sea confiable. además de las entrevistas directas el Auditor podrá valerse de la aplicación de cuestionarios-- que sean comprensibles para el personal como otro medio de-- recabar información, la que una vez recopilada, se someterá a interpretación según el juicio y experiencia del Auditor.

Como resultado del análisis preliminar, el Auditor lle

vará a cabo un estudio de mayor profundidad en aquellos puntos que a su juicio lo ameriten, para descubrir las causas de las irregularidades del departamento; así pues, en este análisis el Auditor seguirá los siguientes pasos:

1.- Conocer la historia del departamento, esto es revisar informes anteriores, las sugerencias propuestas, los cambios que haya sufrido ya sea originados por disposición de la Dirección o cualquier otra circunstancia ya que puede ser posible que el malestar provenga del pasado.

2.- Redefinir los hallazgos y buscar su origen, en este paso; el Auditor evaluará los elementos y determinará -- que es satisfactorio y que es insatisfactorio anotando todo hecho que esté causando las deficiencias en el funcionamiento del departamento.

3.- Comparar un procedimiento y otro para conocer sus diferencias y determinar el significado, intención y relación entre uno y otro, y de ser posible fragmentar el procedimiento, para conocer que se está haciendo, quien donde -- cuando y como lo hace, determinando si el procedimiento es adecuado al igual que sus ejecutores; por último, evaluar la relación entre el procedimiento y los objetivos, políti-

cas, controles y estructura orgánica del departamento señalando y comunicando las deficiencias encontradas.

4.- Analizar los sistemas, procedimientos, planes, objetivos, organización y controles, para descubrir las deficiencias presentes y en potencia, así como las irregularidades, desperdicios y embotellamientos, políticas inadecuadas o cualquier otra desviación existente, poniendo en evidencia todo aquello que considere insatisfactorio sugiriendo las medidas correctivas conducentes.

5.- Realizar un análisis de costo beneficio entre el elemento que se pretende modificar y el propuesto, tomando en cuenta la importancia del elemento.

6.- Definir el modelo y comprobar que éste, otorgue los resultados esperados, que sea eficaz y de fácil aplicación, pues es indudable que el Auditor buscará evitar la complejidad en los métodos, por lo que este punto no es la excepción.

7.- Determinar que problemas de los localizados, merecen atención inmediata proponiendo el camino para solucionar los sin perder de vista la coordinación con los demás ele-

mentos para lograr el perfeccionamiento en la operación.

8.- Proponer las correcciones, mediante alternativas, - que estarán en función a la capacidad, experiencia, e imagination del Auditor, dando amplios detalles en cuanto a costo beneficio que facilite la elección.

9.- Presentar sólo alternativas alcanzables, comprobando que efectivamente ayuden a lograr el objetivo y que no se aparten de los requerimientos de la organización.

3.5.- Papeles de Trabajo.

Son cédulas o documentos en donde el Auditor registra los datos e información obtenida en el desarrollo de la Auditoría. Su importancia radica en que son de utilidad para fundamentar su opinión, efectuar aclaraciones posteriores y probar la solidez, calidad y responsabilidad profesional -- del trabajo efectuado.

Los papeles de trabajo en la Auditoría Administrativa- estarán conformados por el registro de datos y material per tinentes, tales como formas, gráficas, informes y programas. Cabe señalar que dichos papeles son propiedad del Auditor - y serán consultados siempre que sea necesario, observando -

en todo momento lo relativo al secreto profesional.

3.6.- Informe de Auditoría Administrativa.

Una vez concluida la revisión, el Auditor estará en -- condiciones de elaborar su informe, cuyo objetivo es el de -- comunicar el resultado de su trabajo a la Dirección de la -- empresa, mediante el cual, ésta última tomará las decisio-- nes pertinentes, tendentes a mejorar los controles operati-- vos y administrativos de la empresa o departamento.

La práctica indica que el informe debe de elaborarse -- primeramente en borrador, y comentarlo con los involucrados para cerciorarse de que los hallazgos que pretende comentar a la Dirección, concuerdan con los observados por los res-- ponsables del departamento, ello evitará que el Auditor pro-- ponga medidas correctivas mal enfocadas por falta de apre-- ciación, pues no hay que olvidar que los expertos son los -- que realizan la operación.

Una vez comentado el borrador del informe, se estará -- en condiciones de elaborar el informe definitivo observando lo siguiente:

a).- Lenguaje adecuado. Se refiere a que el informe --

debe ser redactada en forma sencilla, evitando en lo posible la utilización de tecnicismos, frases hirientes o destructivas.

b).- Forma. La forma está relacionada, con la secuencia lógica que debe de observar, haciendo que su presentación sea atractiva, motive su lectura y facilite su comprensión.

En todo informe se debe especificar con claridad la naturaleza, finalidad del trabajo efectuado, al alcance y lapso de duración de la revisión.

El informe no sólo es útil para los directivos, sino que su beneficio se hace extensivo para los dueños de la empresa, ya que tendrán información completa sobre la actuación de los dirigentes de sus negocios. Asimismo será de utilidad para el público inversionista, pues sabiendo que por norma se emplea la Auditoría Administrativa, le dará confianza y podrá determinar la posición que la empresa guarda en el mercado y su desarrollo hacia el futuro; a efecto de asegurar mejor su inversión, que dependerá tanto de la eficiencia de los administradores como de las utilidades que se obtengan.

También para el personal será de utilidad, puesto que, podrá conocer como ha efectuado su trabajo y como mejorarlo eliminando los puntos débiles que puedan afectar su proyección dentro de la empresa. Los acreedores también podrán utilizarlo, pues al conocer el futuro de la empresa, y sus utilidades obtenidas será factor decisivo para otorgar financiamiento de acuerdo a la solvencia del negocio.

El contenido del informe de Auditoría Administrativa puede componerse de los siguientes puntos:

1.- Alcance de la Auditoría.

Por alcance se puede entender la profundidad que se le da a la revisión, haciendo una breve descripción del trabajo desarrollado, por el personal participante en el, a su vez deberán de mencionarse las limitaciones encontradas al efecto, esto con el fin de lograr una mejor comprensión para cualquier persona que lo lea.

2.- Aplicación sobre los aspectos fundamentales de las zonas problemas.

La apreciación que haga el Auditor sobre la existencia

en algunas de las funciones administrativas, de ciertas condiciones perjudiciales o tendencias impropias que puedan -- ser negativas para el desarrollo de la empresa.

3.- Evaluación del departamento o sección sujeto a revisión.

Es de vital importancia informar a los ejecutivos sobre el grado de eficiencia en que se están llevando a cabo las operaciones del negocio.

4.- Recomendaciones tendentes a la eliminación de errores y al mejoramiento del sistema administrativo.

Para hacer cualquier recomendación el Auditor deberá - tomar en cuenta, los recursos con que cuenta la empresa para poder llevarla a la práctica; además proponerlas en base a alternativas de acción de las cuales la empresa eligirá - la más conveniente.

5.- Anexos.

Son los documentos de los cuales se vale el Auditor para dar una mayor claridad a sus aseveraciones plasmadas en-

el informe; como ejemplo tenemos las gráficas, diagramas de rotación de personal etc.

Deberá de presentarse en el informe, la responsabilidad que el Auditor guarda con respecto al informe de Auditoría Administrativa; esto es, que el Auditor no será responsable de la implantación de sistemas, pues no puede ser juez y parte a la vez, por lo que únicamente será responsable de recomendar las medidas, que a su juicio considere adecuadas para mejorar la eficiencia de operación de las áreas examinadas y la decisión de aceptarlos o rechazarlos, será exclusiva de la dirección de la empresa.

El informe de Auditoría Administrativa, proporciona un conocimiento mucho más amplio del negocio que el informe tradicional sobre estados financieros; puesto que la situación administrativa, es un concepto que abarca el funcionamiento integral de la empresa, mientras que la situación financiera, sólo permite el conocer la resultante del registro de las transacciones en la empresa que quizás no es el óptimo.

Quando el servicio sea prestado por un Auditor externo se podrá incluir la carta de sugerencias, en ella se resu--

men los puntos de vista respecto a los procedimientos, controles, etc., susceptibles de ser mejorados o bien reforzar los para eliminar defectos que pudieron causar pérdidas, y será un valioso auxiliar del trabajo de Auditoría y un complemento del informe de Auditoría Administrativa.

La carta de sugerencias deberá contener las observaciones y comentarios para solucionar deficiencias o mejoras en forma breve y concisa, debe ser redactada en un lenguaje -- sencillo procurando evitar caer en tecnicismos que no son -- entendibles para todo lector.

Además de ser un complemento para el informe, la carta de sugerencias prevee protección para el Auditor, pues puede ocurrir que algunas de las recomendaciones presentadas -- no sean consideradas por el cliente, debido a que los con-- troles existentes son adecuados. Si posteriormente se pre-- sentan problemas, causados por la falta de implantación de-- alguna de las recomendaciones, el Auditor quedará protegido con la carta de sugerencias, para que la empresa no le atri-- buya responsabilidad.

3.7.- Metodología Aplicada.

La Metodología seguida en Auditoría practicada en el -

departamento de crédito y cobranza será la siguiente:

1.- Examen, dentro de esta etapa ubicamos el análisis-preliminar, en donde se revisarán las funciones y se conocerá el departamento.

2.- Detalles a estudiar, se refiere a la revisión de los planes y objetivos, estructura orgánica, políticas sistemas, procedimientos, métodos de control, recursos humanos materiales y medición de resultados.

3.- Evaluación, es la determinación que se debe de hacer de lo adecuado que es la estructura orgánica y los controles, los métodos de protección, causas de las desviaciones, y la utilización apropiada de personal y equipo.

4.- Análisis e interpretación, comprende el estudio de los elementos, diagnóstico detallado, determinación de deficiencias, búsqueda de problemas soluciones, alternativas y la precisión de métodos simplificados.

5.- Presentación, es la fijación de temas finales como la preparación del borrador del informe, el informe final y sus recomendaciones.

3.8.- Programa de Auditoría Administrativa del Departamento de Crédito y Cobranza.

1.- Revisar los papeles de trabajo, informes y recomendaciones efectuadas en la Auditoría anterior así como aquellos comentarios y notas relacionadas con el departamento.

2.- Revisar la organización.

a).- Obtener o elaborar organigrama del departamento, y evaluarlo en cuanto a su vigencia y racionalidad.

b).- Obtener o definir los objetivos y políticas del departamento, y cerciorarse de que no se contrapongan a las institucionales.

c).- Obtener o elaborar las descripciones de los puestos y comprobar que indican deberes y responsabilidades para sus ocupantes.

d).- Verificar y comprobar que no existe duplicidad de mando y funciones.

e).- Comprobar que los controles están acordes con los planes y la estructura orgánica.

f).- Investigar que personas intervienen en la formulación de las políticas y determinar si estas son idóneas para ello.

g).- Comprobar que las actividades específicas, estén controladas de tal manera que no recaigan en una misma persona.

3.- Evaluación de los Procedimientos Operativos.

Investigar los trámites respecto a:

- Autorización de créditos.
- Cobranza a través de caja.
- Cobranza a través de los agentes.
- Cobranza a través de cobradores.
- Cobranza a través de bancos.
- Cheques y/o documentos devueltos.
- Cálculo y cobro de intereses moratorios.
- Cobros por vía judicial.
- Cancelación de créditos y demás trámites que se realicen en el departamento.
- Comprobar que las formas utilizadas responden a las necesidades de los trámites, y que éstos últimos se realicen eficientemente.
- Practicar arqueos de documentos por cobrar y comprobar --

que su valor concuerda con el saldo registrado en libros a esa fecha.

4.- Evaluar los Resultados.

- a).- Analizar las posibles alternativas para mejorar las operaciones.
- b).- Realizar recomendaciones tendentes a reforzar el control interno y la eficiencia operativa.

5.- Informe.

- a).- Señalar las deficiencias observadas como proponer las medidas correctivas en base a alternativas determinando el costo de cada una, sus ventajas y limitaciones.
- b).- Elaborar borrador del informe y someterlo a consideración del jefe del departamento para conocer su opinión respecto a las deficiencias observadas y sus recomendaciones.
- c).- Elaborar informe definitivo, tomando en consideración la disponibilidad de tiempo de sus lectores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL
INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO
Y COBRANZA.

1.- De quien depende el jefe del departamento y a quien informa de su función?

2.- Quien establece y revisa los objetivos y políticas del departamento?

3.- Quien controla el cumplimiento de las políticas?

4.- Con que frecuencia se revisan las políticas?

5.- Se cuenta con manual de organización del departamento?

6.- Que otros departamentos intervienen en la función de --
otorgamiento de crédito y su recuperación?

7.- Quien autoriza los créditos y/o aceptación de documen--
tos?

8.- Quien fija los límites de crédito?

9.- Está afianzado el personal de crédito y cobranza?

10.-Que instituciones de crédito operan con la empresa?

11.-Que otras funciones realiza el departamento?

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE
OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

1.- Se encuentran señalados los límites de crédito?

2.- quién es responsable de otorgar los créditos?

3.- Alguna otra persona está autorizada para otorgar crédito?

4.- Quién realiza las investigaciones de los clientes que solicitan crédito?

5.- Cual es la garantía que se le pide al cliente para otorgar el crédito?

6.- Se autorizan las ventas a crédito antes de entregar la mercancía?

7.- La cobranza del día es entregada directamente en la caja?

8.- Que plazo se tiene establecido para entregar la cobranza del día en la caja?

9.- Quien está autorizado a recibir la cobranza?

10.-En que caso se realiza la cobranza a través de instituciones de crédito y cuales son estas?

11.-Se relacionan directamente las remesas recibidas?

12.-Se envía copia de la relación anterior a cobranzas por verificación del depósito y registro?

13.-Los cheques expedidos por los clientes son a nombre de la empresa?

14.-Cuando algún documento es pagado en parcialidades, se -
anota el pago en el documento y/o se extienden recibos?

15.-Cuando algún cheque devuelto es recibido en cobranza, -
se envía copia a contabilidad?

16.-Que plazo se tiene establecido para que el cliente li--
quide cuentas vencidas antes de proceder por la vía le-
gal?.

17.-Se cobran intereses moratorios, que tasa?

18.-Que controles se tienen sobre los intereses moratorios?

19.- Quien es el responsable de la cancelación de cuentas -
incobrables?

20.- En poder de quien se encuentran las cuentas por cobrar-
que están en litigio?

21.- Cual es la periodicidad para comunicar al jefe del de--
partamento, los clientes que no cubren con oportunidad-
sus pagos?

22.- Se notifica diariamente a los clientes que están excedi-
dos en su crédito?

23.- Diariamente se informa de las cuentas vencidas?

24.- Cual es la frecuencia con que se practican arqueos de -
documentos?

25.- Quien está autorizado para endosar documentos?

26.- Se acostumbra descontar documentos en instituciones de-

crédito?

27.-Cuales son los controles para los documentos en garantía?

28.-Quien se encarga de su manejo?

29.-Se cuenta con instrumentos de seguridad respecto a los documentos en garantía?

30.-Que personas conocen la combinación de la caja de seguridad?

31.-El personal de crédito y cobranza tiene acceso a los registros de contabilidad y caja?

32.-Existe rotación continua del personal que registra los documentos en las distintas secciones?

33.-Se envían estados de cuenta a los clientes?

34.-Cual es la frecuencia de dichos estados de cuenta?

QUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE FUNCIONES

DATOS GENERALES

1. Nombre: _____ 2. Clave: _____
3. Sueldo Mensual: _____ 4. Puesto: _____
5. Horario: De _____ A _____ 6. Departamento: _____
7. Jefe Inmediato: _____

NOMBRE

PUESTO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. Función Genérica:

10. Actividades que desempeña:

Volúmenes de Trabajo

11. De que tipo y cuántos documentos recibe diariamente?

12. Como los recibe?

Libreta

Relación

Otro

13. De quién los recibe?

14. que hace usted con los documentos recibidos?

15. Cuántos asuntos o documentos de los recibidos, atiende-
diariamente?

16. A quién y como entrega los documentos atendidos durante
el día?

Libreta

Relación

Otro

17. Con qué periodicidad entrega la documentación atendida?

CUESTIONARIO

Para Recursos Físicos

1.- Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio?

2.- Considera que las áreas de trabajo son suficientes?

3.- Se cuenta con el equipo apropiado para el desarrollo de las actividades?

4.- Considera que el equipo es utilizado al máximo?

5.- Cuenta con espacio suficiente para su archivo?

6.- Por que tiempo mantiene archivada la documentación?

7.- Al retirar la documentación de su archivo, a donde la envía?

8.- Que sugerencias tiene usted para mejorar el equipo y -- para el manejo del archivo?

Algunas empresas cuentan con un manual de procedimientos, o cuando menos los tienen por escrito, facilitando la labor del Auditor, ya que unicamente se concretará a evaluarlos; por lo que, a continuación se muestra un ejemplo de ellos.

Procedimiento:

Cobradores, recepción y entrega de cobranza.

Objetivo:

- Controlar la cobranza que se recibe vía cobrador.

Políticas o Disposiciones de Control.

- El jefe de cobranza debe planear las rutas de los cobradores.
- El reporte de cobranzas debe ser mecanografiado o escrito a tinta; los renglones no utilizados deben ser cancelados.
- El cobrador debe firmar de recibido por las facturas que le entreguen para su cobro.
- Diariamente el cobrador rendirá cuentas de lo cobrado.
- El cobrador debe recabar acuse de recibo tanto del cajero por el dinero entregado, como del auxiliar de cobranzas, por lo no cobrado y que le fue devuelto.

PROCEDIMIENTO.

Cobradores, Recepción y Entrega de Cobranza.

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO.
1	Con base en los cobros del día y a las <u>ru</u> tas de cobro previamente definidas por el jefe de cobranzas, prepara un reporte de cobranzas en original y dos copias para cada cobrador.	Auxiliar de Cobranza.
2	Entrega al cobrador las facturas relacionadas en el reporte, así como el original y primera copia del mismo, recaba la firma de recibido en la segunda copia, misma que conserva.	
3	Sale a cobrar, anotando en la columna de observaciones, el resultado de su gestión Si cobró la factura correspondiente, anota con qué se le pagó. Si no cobró, anota las razones del no cobro.	Cobrador
4	Al finalizar el día acude a la caja de la	

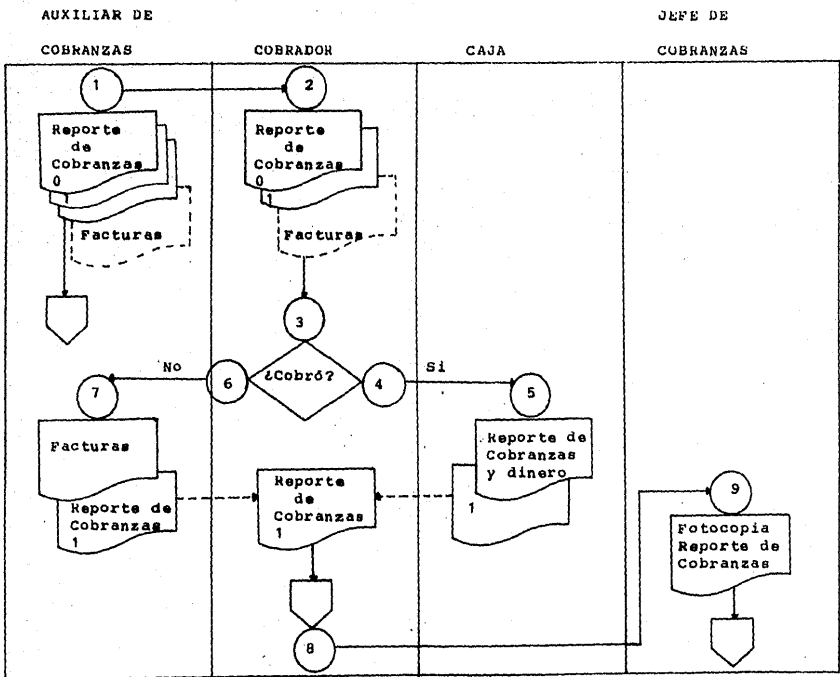
empresas donde entrega lo cobrado junto --
con el reporte de cobranza original.

- 5 Recibe el efectivo cobrado anexo al repor- Cajero
te de cobranzas y sella original, quedándo
se con el, firma y sella de recibido en la
primera copia del reporte.
- 6 Acude con el auxiliar de cobranzas a quien Cobrador
devuelve las facturas no cobradas.
- 7 Recibe las facturas no cobradas, firma y - Auxiliar
sella de recibido en la copia del reporte. de
Cobranzas.
- 8 Informa al jefe de cobranzas el resultado- Cobrador
de su gestión.
- 9 Sacar una fotocopia de la primera copia del Jefe de
reporte de cobranzas mismas que conserva - Cobranzas
para su control.

Como puede observarse el procedimiento anterior con---
cuerda plenamente con el objetivo y políticas establecidas--
por el departamento.

Existe otra forma de presentar los procedimientos, y--
esta es en forma gráfica, mediante simbología, que facilita
aún más la labor del Auditor, pues basta con pasar la vista
en forma detallada para darse cuenta de que los procedimiento
s aseguran la eficiencia y eficacia de la operación, es --
de hacer notar, que este medio es muy poco utilizado, debi-
do a que para ello se requiere una gran habilidad, de lo --
contrario se invertiría mucho tiempo, si fuese elaborado --
por el Auditor.

A continuación se presenta un ejemplo de éste.



El Auditor podrá afirmar que ha terminado la Auditoría cuando esté en posibilidad de contestar el siguiente cuestionario:

a).- Planes y Objetivos.

- 1.- Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos y claros?
- 2.- Los planes y objetivos son congruentes y armónicos con los de otros departamentos y con la empresa en general?
- 3.- Los objetivos son claros y factibles de lograrse?
- 4.- Qué mejoras se pueden llevar a cabo respecto a los planes y objetivos?

b).- Estructura Orgánica.

- 1.- La estructura orgánica es vigente?
- 2.- Refleja los objetivos que se persiguen?
- 3.- Existe una adecuada división de funciones y delegación de autoridad?
- 4.- Define claramente las responsabilidades?
- 5.- Existe duplicidad de funciones?
- 6.- Existe coordinación entre las actividades?
- 7.- El personal entiende claramente su responsabilidad?
- 8.- Se llevan a cabo revisiones periódicas de la estructura orgánica?

c).- Políticas, Sistemas y Procedimientos.

- 1.- Cómo y quién determina las políticas?
- 2.- Son vigentes y se encuentran por escrito?
- 3.- Son congruentes con los objetivos?
- 4.- Son conocidas dichas políticas por el personal?
- 5.- Se cumplen cabalmente las políticas?

d).- Procedimientos y Sistemas.

- 1.- Se encuentran por escrito los procedimientos?
- 2.- Existen controles apropiados para la cobranza?
- 3.- Los procedimientos están orientados a la eficacia de la función?
- 4.- Se cumple integralmente con los procedimientos?
- 5.- Existen métodos apropiados para proteger el departamento?
- 6.- Son eficientes los sistemas de crédito y cobranza?
- 7.- Los sistemas satisfacen las necesidades y requerimientos del departamento?
- 8.- Existen posibilidades de mejorar el trabajo de oficina?

e).- Personal del Departamento.

- 1.- Cuenta el departamento con los recursos necesarios para efectuar la función?
- 2.- Está capacitado el personal para el desempeño de sus --

actividades?

3.- Se utiliza al máximo el personal?

4.- Cual es la actitud y el ánimo del personal hacia el departamento?

5.- Qué índice de rotación de personal existe?

6.- que comentarios existen en cuanto al personal?

Algunos otros elementos: que el Auditor debe considerar dentro de su revisión son:

a).- Revisar el saldo de cuentas por cobrar, para comprobar que estos se mantengan dentro de los límites de crédito planeado.

b).- Revisar el monto de las cuentas incobrables para comprobar que sean las mismas que se han registrado.

c).- Revisar la relación de clientes activos, antigüedad de saldos, determinar la rotación de cuentas por cobrar y si se considera necesario realizar visitas directas a la agencia encargada de la investigación del nuevo cliente.

d).- Estudiar las causas que originan la cancelación de cuentas incobrables, prestando una mayor atención a los causados por créditos mal concedidos.

e).- Analizar el tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos y la comprobación de los pedidos considerando las políticas, procedimientos y lo relativo al monto y oportunidad de la venta.

Algunas fórmulas aplicables para medir la eficiencia -
en la ejecución.

Rotación de las
cuentas por cobrar.

Ventas Totales
Saldo promedio de las
cuentas por cobrar.

Plazo medio de las
deudas de los clientes.

360 días
Rotación de cuentas
por cobrar.

Indicación de la
política de crédito.

Cuentas incobrables
Volumen de créditos
concedidos.

Proporción de devo-
luciones.

Monto de las devolucio-
nes.
Ventas Netas.

Porcentaje del costo
de la investigación
del mercado.

Costo de las investiga-
ciones de mercado.
Ventas Netas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES.

En el capítulo primero se comentó, que no existe norma tividad para la ejecución de la Auditoría Administrativa, - asimismo, que tiene un carácter interdisciplinario, puesto- que puede ser ejecutada por varios profesionales.

La falta de normatividad, quizás se deba a que esta -- Auditoría, es relativamente nueva, ya que su aplicación se remonta por los años cincuenta, y sólo en aquellas empre-- sas que por su desarrollo y capacidad de su personal, pro-- fundizan en este tipo de disciplina y lo divulgan a través- de informaciones, publicaciones o artículos.

El carácter interdisciplinario se debe a que puede ser realizada por un Licenciado en Contaduría, por un Licencia- do en Administración, por un Ingeniero, etc., a su vez, es- importante señalar que ninguno de los profesionales ya cita- dos tiene los conocimientos para realizar este tipo de revi sión al 100% sólo, por lo que tendrá que auxiliarse de espe cialistas reafirmando así, dicho carácter.

Es indudable que el profesional que domina profundamen

te la técnica de la Auditoría, es el Contador Público o Licenciado en Contaduría; por ello es, el más indicado para coordinar una revisión de esta naturaleza, en este caso, dicho profesional está obligado a:

1.- Determinar el grado de participación de otros profesionales, en el examen a realizar. Predeterminar la naturaleza alcance y enfoque del trabajo a desarrollar por los profesionales contratados.

2.- Supervisar y coordinar esa parte del examen.

3.- Delimitar la responsabilidad de las dos partes, es to es, que el Auditor tendrá que señalar en su informe, que se auxilió de otros profesionales. Dicho señalamiento no es con el fin de rehuir responsabilidades, sino como una limitante interpuesta por las circunstancias.

Ahora bien la Auditoría Administrativa, puede ser llevada a cabo por un Auditor externo, o por un Auditor interno, aunque hasta cierto punto el Auditor interno es el más idóneo, debido a que conoce en sí toda la organización, permitiéndole esto, atacar puntos claves con una mayor profundidad que la que le daría el Auditor externo, además el cog

to de la revisión también sería menor.

Una vez aclarado que por las características y conocimientos del Licenciado en Contaduría dentro de la Auditoría se considera el más idóneo para coordinar la Auditoría Administrativa y tomando en cuenta que la Auditoría es una actividad profesional que implica una responsabilidad social y que puede ser ejecutada por un Auditor interno o externo,-- las normas de Auditoría generalmente aceptadas, también deben aplicarse en el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Como se mencionó en el capítulo segundo, las normas de Auditoría se clasifican en:

Normas Personales.

- 1.- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- 2.- Cuidado y Diligencia Profesional.
- 3.- Independencia de criterio.

Normas de ejecución del trabajo.

- 1.- Planeación y Supervisión.
- 2.- Estudio y Evaluación del control interno.
- 3.- Obtención de evidencia suficiente y competente.

Normas de Información.

A pesar de que el objetivo de la Auditoría Administrativa no es el de emitir un dictamen, el Auditor que la desarrolle está obligado a rendir un informe como resultado del trabajo efectuado.

Ahora bien, considerando la proyección que la Auditoría Administrativa tiene como ampliación del campo de actuación del Contador Público, tal vez en un futuro se pueda hablar de un dictamen de Auditoría Administrativa, pues tan importante es dictaminar la situación financiera como el proceso administrativo.

La conclusión de que las normas de Auditoría generalmente aceptadas emitidas por INCP, pueden ser aplicadas en su totalidad cuando el Contador Público o Licenciado en Contaduría ejecute la Auditoría Administrativa, se fundamenta en primer lugar por que a excepción de lo referente al dictamen, si se aplican las normas, y en segundo lugar, las normas emanan del Código de Ética Profesional del Contador Público emitido por INCP, mismo que se divide en doce postulados por lo que se mencionarán solo aquellos que nos sirvan para fundamentar la conclusión.

El primero dice a la letra, que el Código de Ética Pro

fesional es aplicable a todo Contador Público, por el sólo hecho de serlo, sin importar la actividad que realice o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente, o como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas.

El segundo, se refiere a la independencia profesional, para emitir un juicio mismo que deberá de ser libre e imparcial.

El tercero indica, la calidad profesional que el Contador Público debe de mostrar al prestar sus servicios para brindar un verdadero trabajo profesional, por lo que en el desarrollo de su trabajo siempre deberá de observar todas las disposiciones y normas aplicables al respecto, además actuará con la intención, cuidado y diligencia de una persona responsable.

El cuarto es la preparación y calidad profesional, esto se refiere al entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales en forma satisfactoria.

El quinto es la responsabilidad personal, que recae en

el Contador Público por los trabajos realizados por él, o por personal que esté bajo su dirección.

Asimismo el Código de Etica Profesional para el Contador Público, trata lo referente a información en sus artículos 1.05, 1.06, 1.07 y 1.09.

1.05 Al expresar el juicio profesional que sirva de base a terceros, para tomar decisiones, el Contador Público deberá aclarar la relación que guarda ante quien patrocina sus servicios.

1.06 Las opiniones informas y documentos que presente el Contador Público, deberá contener la expresión de su juicio fundado en elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera que puedan inducir a error y tomando en cuenta las declaraciones oficiales del Instituto.

1.07 Los informes de cualquier tipo que emita el Contador Público con su firma, deberán ser necesariamente el resultado de un trabajo practicado por él o por algún colaborador bajo su supervisión.

1.09 Al firmar informes de cualquier tipo el Contador-

Público será responsable de ellos en forma individual.

Como se puede observar estos cuatros artículos, tratan en forma concreta lo referente a los informes que el Contador Público debe de emitir, con ello se fundamenta plenamente, que la normatividad emitida por el INCP, respecto a la Auditoría Financiera es aplicable en su totalidad en la Auditoría Administrativa.

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

Manual de Auditoría Interna.

Charles A. Bacon. Editorial UTHA. 2a. edición 1979.

Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Auditoría Administrativa.

William P. Leonard. Editorial DIANA 1a. edición 1971.

Dinámica de la Auditoría Administrativa.

Salvador Cervantes Abreu. Editorial ECASA. 1a. edición 1977

Auditoría Interna Integral.

Juan Ramón Santillana González. Editorial ECASA. 3a. edición 1983.

Auditoría Administrativa.

José Antonio Fernández Arena. Editorial DIANA. 1a. edición-1973.

Administración de Empresas Teoría y Práctica.

Agustín Reyes Ponce. Editorial LIMUSA. 1a. edición 1966.

Auditoría Integral.

**Paniagua Bravo y Espinosa Reyes. U.N.A.M. F.C.A. Material -
de Exposición.**

**Boletines 1,2,5 y 8 del Instituto Mexicano de Contadores --
Públicos, A.C., Comisión de Auditoría Operacional México, -
1979.**

**La Intervención del Contador Público en la Auditoría Fiscal
Rafael Sánchez Bañuelos. Tesis I.P.N. ESCA. México, 1979.**

ERRATAS

PAGINA	PARRAFO	REGLON	INCISO	DICE	DEBE DECIR
17			5	Djercicio	Ejercicio
17			8	Declarados	Declarados
24	4	1		Estrucuta orgánica	Estructura orgánica
26			2	Estrucuta orgánica	Estructura orgánica
43			d	De tiempo	Tiempo
49	4	1		Dicatamen	Dictamen.
49	4	4		Generlamente	Generalmente
51	1	6		En. contratio	En contrario
55	2	1		Originalmente	Originalmente
61	1	4		Mantenimeínto	Mantenimiento
82			1	Señaldos	Señalados
93			4	Empresas	Empresa
94	2	8		Invirtiria	Invertiria
104	1	3		Es le de emitir	Es el de emitir
105	3	6		Actura	Actuará