

300608 18

2ej



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL  
AREA CONTABLE DE UN INSTITUTO  
DE INVESTIGACION "

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
C O N T A B L E  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
SARA VIRGINIA ZAPATA RODILES

MEXICO, D. F.

1987



## **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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

### CAPITULO PRIMERO

#### LA EMPRESA

1.	ANTECEDENTE Y CONCEPTOS DE LA EMPRESA	6
1.1.	Antecedentes	6
1.2.	Conceptos	11
2.	LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS Y SUS FINES	17
2.1.	Implantación de los objetivos	17
2.2.	Importancia de los objetivos	18
2.3.	Características de los objetivos	20
2.4.	Clasificación de los objetivos	22
2.5.	Beneficios obtenidos de la fijación de objetivos	25
3.	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	27
3.1.	Por su régimen jurídico	27
3.2.	De acuerdo a su régimen fiscal	32
3.3.	Por su actividad	34
3.4.	Por su magnitud	35
4.	LA EMPRESA Y SU ENTORNO	43
4.1.	Factores económicos	44
4.2.	Factores políticos	47
4.3.	Factores tecnológicos	50
4.4.	Factores sociales	52
5.	LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DENTRO DE LAS EMPRESAS	56
5.1.	Diversos conceptos de administración	56
5.2.	Funciones administrativas	59
5.3.	Observaciones	68

## CAPITULO SEGUNDO

### EL CONTROL

1.	DEFINICION	70
2.	ELEMENTOS DEL CONTROL	77
2.1.	Organización	78
2.2.	Procedimientos	80
2.3.	Personal	81
2.4.	Supervisión	86
3.	FASES Y CAMPOS DEL CONTROL	88
3.1.	Fases del control	93
3.2.	Campos del control	
4.	PRINCIPIOS DEL CONTROL	94
5.	DIVERSAS TECNICAS DE CONTROL	99
5.1.	Clasificación de controles por áreas de trabajo	100
5.2.	Técnicas de aplicación de controles	104
6.	LA IMPORTANCIA DEL CONTROL	131

**CAPITULO TERCERO**  
**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

1.	ANTECEDENTES, DEFINICION Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	135
1.1.	Antecedentes	135
1.2.	Definición	137
1.3.	Alcance	137
2.	TIPOS DE AUDITORIAS	145
2.1.	Auditorfa Contable o Financiera	146
2.2.	Auditorfa Interna	147
2.3.	Auditorfa Operacional	149
2.4.	Auditorfa Administrativa	152
2.5.	Auditorfa Gubernamental	157
2.6.	Auditorfa Fiscal	161
3.	NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA EN GENERAL	165
3.1.	Etica Profesional	165
3.2.	Normas de Auditorfa	168
3.2.1.	Normas Personales	169
3.2.2.	Normas de Ejecución del Trabajo	170
3.2.3.	Normas de Información	174
3.3.	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	178
3.4.	Técnicas de Auditorfa	184
3.5.	Procedimientos de Auditorfa	191
3.5.1.	Extensión o Alcance de los Procedimientos de Auditorfa.	192
3.5.2.	Oportunidad de los Procedimientos de Auditorfa	193

4.	MÉTODOS DE EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	194
4.1.	Método de William P. Leonard	194
4.2.	Método de José Antonio Fernández Arenas	197
4.3.	Método de Victor M. Rubio Ragazzoni	201
4.4.	Método de Análisis Factorial del Banco de México	204
4.5.	Método de Roberto Macías Pineda	206
5.	PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	209
5.1.	Planeación de la Auditoría	209
5.2.	Lineamientos del Programa de Auditoría Administrativa	212
5.3.	Programa de Trabajo para la Práctica de la Auditoría Administrativa	215
5.3.1.	Primera Etapa. Planeación	216
5.3.2.	Segunda Etapa. Examen	218
5.3.3.	Tercera Etapa. Evaluación	222
5.3.4.	Cuarta Etapa. Presentación	227
6.	INFORME FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	229
6.1.	Importancia del Informe	229
6.2.	Clasificación de los Informes	231
6.2.1.	De acuerdo al momento en que se realizan	231
6.2.2.	De acuerdo a la forma de presentación	233
6.3.	Contenido del Informe	234
6.4.	Presentación del Informe	238
6.5.	Supervisión posterior a la presentación del Informe	243
7.	COSTO-BENEFICIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	245

## CAPITULO CUARTO

### CASO PRACTICO

1.	CASO PRACTICO	251
1.1	Objetivo del caso práctico	251
1.2	Alcance y limitaciones del caso práctico	252
1.3	Presentación del caso	252
2.	PROGRAMA DE TRABAJO	254
2.1	Organización	256
2.2	Personal	263
2.3	Revisión de registros contables	275
2.4	Revisión del sistema contable	295
2.5	Análisis de la información producida	309
2.6	Cédula de observaciones y recomendaciones	321
2.7	Informe final	333
ANEXOS		
I.	DIAGNOSTICO	347
II.	RECOMENDACIONES	349
III.	CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA	354
CONCLUSIONES		356
BIBLIOGRAFIA		359



## INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo de investigación, lo constituye el llegar a demostrar las ventajas de utilizar la Auditoría Administrativa, como una herramienta necesaria para mejorar la administración de todas y cada una de las áreas que pueden conformar a una empresa: específicamente me enfocaré al área contable. El planteamiento de la hipótesis consiste en demostrar que el uso de esta técnica aplicada al área contable dentro de cualquier tipo de empresa ayudará a que el trabajo desempeñado en ella se lleve a cabo con mayor facilidad, rapidez, eficiencia, control de posibles errores, mejor manejo y orden de la información, así como la obtención de una mayor calidad en los resultados.

Para tal efecto, he dividido este estudio en cuatro capítulos, dentro de los cuales se expondrán los conceptos y tipos más importantes de la empresa, sus objetivos y fines y sus distintas formas de organización: se hará referencia al control y las diferentes aplicaciones de éste dentro de una empresa, las fases que abarca, así como las diversas técnicas que existen para su aplicación; otro de los temas a tratar es el de la auditoría y los diversos tipos de auditoría que existen, sus principales aplicaciones y las diferencias existentes entre ellas ha-

ciendo especial hincapié en cuanto a auditoría administrativa se refiere, por último se expondrá un caso práctico en el cual se mostrará la aplicación de la técnica y metodología que se ha expresado dentro del marco teórico desarrollado.

Para llevar a cabo lo expuesto en el párrafo anterior se utilizará el método científico y las fuentes de investigación serán principalmente bibliográficas como libros, revistas, boletines, manuales, tesis, informes.

Las principales fallas y errores administrativos, dentro de cualquier tipo de empresa tienen su origen en diferentes causas, las cuales tendrán que ser analizadas al igual que sus efectos, ya que para conocerlas se hace necesario utilizar técnicas que permitan conocer esas deficiencias y tratar de encauzarlas dentro de una buena -- práctica administrativa con el fin de alcanzar el éxito -- en los negocios.

Lo anterior es explicable por el simple hecho de -- que las empresas se caracterizan por desenvolverse en un medio que presenta cambios continuos con una complejidad cada vez mayor, producto de la creciente evolución tecnológica, de la crisis económica, y del progresivo desenvol

vimiento de diversos factores, como es la política, la sociedad, las finanzas, la robótica, el uso de computadoras, los avances en cuanto a sistemas y procedimientos, etc., los cuales producen causas y efectos que de alguna manera influyen en el comportamiento de la empresa.

El Contador Público de una empresa, como cualquier directivo, trata de encontrar las mejores maneras con las cuales contribuir a detectar las causas que originan las fallas y errores que obstaculizan el desempeño de su trabajo, para tal efecto ha considerado a la auditoría administrativa como un medio que contribuye en un alto porcentaje en la toma de buenas decisiones, para el logro del -éxito de su ámbito de trabajo y en general de la empresa, así debido a la inquietud que como profesionalista ésto me produce, es que he escogido este tema para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

La aplicación de la técnica de la Auditoría Admi--nistrativa, constituye el elemento idóneo para satisfacer esta inquietud; ya que le facilitará al contador el detectar a tiempo éstas fallas y errores a fin de tomar las medidas correctivas necesarias, y así lograr que el trabajo que se eiecute en el área a su cargo, se desarrolle con -eficacia y eficiencia en todos los aspectos, obteniendo -

así los resultados deseados.

Para terminar, deseo que este trabajo de investigación, llegue a establecer ciertas bases, a través de las cuales puedan llevarse a cabo posteriores estudios de mayor efectividad, profundidad y alcance.

CAPITULO PRIMERO

LA EMPRESA

## 1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA EMPRESA

### 1.1. Antecedentes

En primer término como una incipiente forma de empresa, se hará referencia a los gremios, los cuales eran organizaciones de fabricantes de un tipo determinado de producto los cuales se agrupan con la intención de salvaguardar sus intereses, principalmente aparecieron en Francia durante el siglo XVIII.

Se mencionó que fueron el primer paso hacia el nacimiento de las empresas, ya que a través de los gremios se llegaron a establecer ciertas normas de producción, así como también fijaciones de precios y control de ventas, y lo más importante, que fue el establecimiento de la relación patrón-trabajador la cual prevalece en el presente (1), entre otras aportaciones se encontraron una estructura jerárquica (maestro, oficial y aprendiz), una coordinación en el trabajo, etc.. No mucho tiempo después de su aparición, esta forma de organización fue abolida, ya que en la práctica del sistema, resultaba muy difícil que se diera un real escalafón de trabajo, así, era casi imposible, --

(1) Cfr.- Ríos Szalay Adalberto. Paniagua Aduana Andrés. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. México 1977. p. 40

que un aprendiz llegara a ser oficial y menos maestro como también que el oficial llegara a ocupar el puesto de este último, por lo que todo el sistema estaba basado en un círculo cerrado, mismo que lo llevo a su desaparición.

Después de la abolición del sistema gremial, se dió un periodo caracterizado por cierto estancamiento en el progreso y desenvolvimiento de la incipiente empresa ya que la producción, se destinó principalmente al autoconsumo, el trabajo se efectuaba ya sea en el campo o en el hogar, y lo único relevante fue el inicio de un comercio practicado en los lugares cercanos a la residencia del productor; así como la participación del trabajador en el proceso productivo lo cual le permitió expresarse a través de su trabajo.

Posterior a todo esto, a principios del siglo - XIX, surgió en Inglaterra la Revolución Industrial, la cual trajo consigo, como principales características - una serie de innovaciones financieras, y por último un individualismo en la administración de los recursos humanos. Dentro de la primera fase o característica a manera de referencia, erunciaré algunos de los avances logrados en este campo como serían:

- La máquina de bombeo de agua de Newcomen.
- Aparición de los primeros altos hornos por --  
Darby.
- La máquina de hilar de Paul.
- El uso de la fuerza hidráulica para hilar de  
Aikwright.
- La aparición del telar por Cartwright.
- La máquina rotatoria de doble efecto de ----  
Watt. (2)

También dentro de las contribuciones a la técni  
ca administrativa, encontramos:

- Watt, Boulton y England, aportan la elabora--  
ción de procedimientos de operaciones estándar, méto--  
dos de trabajo, incentivos, festejos para los emplea--  
dos, y la elaboración de las primeras auditorías.

- Robert Owen, New Lanark y Scotland, estable-  
cen prácticas aplicadas al mejoramiento del personal,  
bases de autoridad y responsabilidad, seguridad social  
para los trabajadores.

- James Mill la elaboración del análisis y sín-  
tesis de la actividad humana, el establecimiento de --



la unidad de mando, la especialización, la división de labores.

- Joseph E. Wharton, el establecimiento de un curso superior sobre administración de negocios.

- Henry Poor, el establecimiento de los principios de organización, comunicación e información aplicada.

- Daniel C. Mc Callum, la implantación del uso de gráficas de organización para mostrar la estructura de la administración sistemática (3).

Así podemos ver que del gran auge de la nueva industrialización, nacen las grandes empresas u organizaciones, y se sientan las bases para el desarrollo de éstas. De esta forma la segunda característica que --trajo consigo este período, hace su aparición, junto con la posibilidad de la desaparición de un solo propietario lo cuál da origen a la práctica de la asociación para la integración de grandes capitales.

Lo anterior resultó difícil de llevar a cabo, -

(3) Cfr. Sánchez Gúzman Francisco. Introducción al Estudio de la Administración. Editorial Limusa. México 1981. -- p. 21

ya que la responsabilidad de los socios se estableció como de carácter ilimitado, y como ello implicaba un gran riesgo ya que no solo tenían que responder por su parte, sino por la de todos, trajo como resultado, que muchos empresarios a falta de encontrar socios con los cuales asociarse, se vieran en la necesidad de hipotecar sus fábricas pagando intereses.

Es durante este período que se establecen las principales prácticas mercantiles que identifican a la empresa, como son: descuento de documentos, el crecimiento y especialización de los servicios bancarios, el uso de seguros, descuentos por pronto pago y el desarrollo de la bolsa de valores.

Todo esto trajo como consecuencia aparte de la formación de la empresa como tal, una serie de corrientes filosóficas, de las cuales haré mención, aún cuando no son objeto del presente trabajo de investigación.

En primer término, aparece en Inglaterra, la ética protestante con base en la tesis de Max Weber, el cual buscaba determinar la influencia de los ideales religiosos, en la formación de una mentalidad eco-

nómica, de la cual aparecen los primeros conceptos de capitalismo. De esta manera aparecen una serie de estudios y filosofías sustentados a través de personas - como Lutero, Calvino, Marx, etc., los cuales de una u otra forma influyeron en el desarrollo de la empresa - en esa época, aportando nuevas ideologías.

De esta forma puedo concluir que la aparición - de la empresa tal y como hoy la conocemos ha sido a -- través de diversas fases, que van desde el esclavismo con una organización simple y jerárquica pasando por - el feudalismo hasta llegar a los gremios, en los que - ya hay una configuración más exacta de la empresa y -- posteriormente su nacimiento dado durante la Revolu--- ción Industrial. Así, a partir de esto, la empresa se ha ido reafirmando más como tal, a través de diversas fases, procesos, técnicas y diferentes innovaciones en todos los aspectos.

## 1.2. Conceptos de la Empresa

En primer término considero importante exponer algunos conceptos, que me parecen los mas explícitos - en lo que al entendimiento de empresa se refiere.

nómica, de la cual aparecen los primeros conceptos de capitalismo. De esta manera aparecen una serie de estudios y filosofías sustentados a través de personas - como Lutero, Calvino, Marx, etc., los cuales de una u otra forma influyeron en el desarrollo de la empresa - en esa época, aportando nuevas ideologías.

De esta forma puedo concluir que la aparición - de la empresa tal y como hoy la conocemos ha sido a -- través de diversas fases, que van desde el esclavismo con una organización simple y jerárquica pasando por - el feudalismo hasta llegar a los gremios, en los que ya hay una configuración más exacta de la empresa y poste<sup>r</sup>iormente su nacimiento dado durante la Revolución Industrial. Así, a partir de esto, la empresa se ha ido reafirmando más como tal, a través de diversas fases, procesos, técnicas y diferentes innovaciones en todos los aspectos.

## 1.2 CONCEPTOS DE LA EMPRESA.

En primer término considero importante exponer algunos conceptos, que me parecen los mas explícitos - en lo que al entendimiento de empresa se refiere.

El Boletín de Principios de Contabilidad que se refiere a la Entidad, la define como:

"Una unidad identificable, que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de -- los fines para los que fue creada".

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define a la empresa como:

"Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

De acuerdo al Diccionario Jurídico Mexicano la palabra empresa, procede del latín *imprhensa*, la cual significa cogida o tomada, y proporciona dos acepciones las cuales son: "Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia". Otra acepción que señala este documento lo refiere a que empresa es:

"Obra o designio llevado a efecto, en especial, cuando en el intervienen personas.

Desde otro punto de vista se considera que:

"La empresa es una unidad económica jurídica y social de producción, la cual se encuentra formada por un conjunto de factores productivos, bajo la dirección responsabilidad y control del empresario cuya función es la creación de utilidad, mediante la producción de bienes y servicios, y cuyo objetivo vendrá determinado por el sistema económico en que se encuentre inmerso".

(4)

También se estima que:

"La empresa es un conjunto orgánico de factores de producción, según ciertas normas sociales y tecnológicas con el fin de lograr objetivos de tipo económico".

(5)

Así mismo:

"La empresa es una comunidad de trabajo, orientada hacia una producción socialmente útil, constitui-

(4) Apuntes de la materia de Introducción a la Administración. México 1980.

(5) Idem.

da por elementos humanos y materiales, y que es creada para responder a la necesidad natural de la sociedad, de que alguien se responsabilice de producir y suministrar de forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso". (6)

Tratando de concluir que es el concepto de empresa en mi opinión, las anteriores referencias son -- las que definen en forma veráz y concreta lo que es -- una unidad económica, ya que podemos observar, bien de limitados los factores que la integran, entre los que se consideran como principales se encuentran:

- a.) El factor productivo.
- b.) El factor económico.
- c.) Los recursos humanos y materiales.
- d.) Factor de bienestar social.

Considero que estos factores ~~que~~ sientan las bases de lo que es la estructura de una empresa. Por -- otra parte considero que las derivaciones o consecuencias que éstos factores estructurales acarrearán situaciones diferentes como las siguientes:

- a.) La satisfacción de bienes y servicios den-

(6) Curso de Administración de Personal. Guzmán Valdivia Isaac. Instructivo No. 1. México 1950. Confederación Patronal de la República Mexicana.

tro de una colectividad.

- b.) El logro de una serie de fines y objetivos.
- c.) La obtención de utilidades o beneficios.
- d.) La fijación adecuada de una serie de técnicas que conlleven al éxito, e identifiquen el fracaso.
- e.) La implantación de medidas correctivas a través de decisiones.



## 2. LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS Y SUS FINES

De los conceptos de empresa, detecté que entre los elementos concomitantes esta el logro de objetivos.

La consecución de fines y objetivos es un elemento reelevante y constitutivo en la creación de una empresa, porque a través de ella se establece la razón de ser de la misma. De esta forma se puede decir que cada empresa ha sido creada para satisfacer tanto a sí misma, como a la colectividad a la cual sirve y que -- son tanto sus empleados, como sus proveedores, clientes y medio entorno social, y así poder canalizar los equilibrios sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos.

### 2.1. Implantación de Objetivos

Considero importante el aclarar que el presente punto referente a los fines y objetivos de la empresa no tiene la meta de delimitar cada uno de los objetivos de las diferentes empresas que existen, sino el de esclarecer la importancia de la implantación de éstos, así como el de establecer las bases y la secuencia que

deben de tener para su fijación, y sólo se hará referencia a algunos de los fines y objetivos que existen poniendo especial énfasis en los fines y objetivos del caso práctico objeto de la presente investigación.

Para lograr sus fines las empresas deben establecer y llevar a cabo una serie de objetivos en las diversas áreas que la conforman y que se encuentran involucradas con ellos. También considero importante señalar que para alcanzar los fines es necesario implantar objetivos que se determinan, en razón a diversos factores como son:

- a.) Quién es el cliente.
- b.) Quién es el proveedor.
- c.) El medio ambiente que la rodea.
- d.) Las expectativas que tengan los integrantes que la conforman.
- e.) Los recursos económicos, financieros, materiales y humanos con que se cuentan.

## 2.2. Importancia de los Objetivos.

Se puede decir que los fines y objetivos dentro de la empresa, enmarcan el propósito de trabajo a rea-

lizar y los calendarios y metas precisan el logro de ellos, y satisfacen dicho esfuerzo. Podemos ver que la importancia de la implantación de los objetivos permite definir que se va a hacer, de otra forma, la empresa navegaría como barca sin timón; y por otra parte los objetivos poseen facultades inherentes para estimular la acción (7), para aprovechar al máximo las habilidades del personal en general, se evitan en gran parte las dudas respecto a que hacer sobre todo en los niveles inferiores, favorecen el aumento de la productividad, fomentan la responsabilidad, se mejora la eficacia de cada área de la empresa, así como la coordinación en la elaboración del trabajo y el ahorro de tiempo efectuando actividades innecesarias.

Cabe señalar que en la actualidad la mayoría de las empresas reconocen la importancia vital de los beneficios de los objetivos, aunque la principal dificultad que todavía encuentra, consiste en que con frecuencia no se plasman por escrito, lo cual redundo en que son ignorados u olvidados.

(7) Cfr. Terry R. George. "Principios de Administración". Editorial C.E.C.S.A. México 1978. p. 42.

### 2.3. Características de los Objetivos.

Como se ha dicho cada empresa ha sido creada para cumplir o satisfacer un determinado fin, para ello, es indispensable que se lleven a cabo cierto número de objetivos los cuales puedan llegar a ser verificables. Así, para que los objetivos de la empresa lleguen a -- cumplirse y realizarse, sean los adecuados, y además - puedan verificarse, deben de cubrir cierto tipo de características, de las que a continuación se hará referencia:

a.) Los objetivos de la empresa deben apoyar - a la misión. Con esto, se ayudará a lograr la unidad de esfuerzos y su compatibilidad.

b.) Los objetivos deben de tener jerarquía. -- Con el objeto de poder alcanzar los fines y objetivos, éstos últimos deben de seguir un determinado orden de acción, que vaya de acuerdo a la consecución del fin, y que a la vez permita la interrelación entre ellos.

c.) Los objetivos deben ser cuantitativos y -- cualitativos.- Con el fin de poder llegar a verificar la correcta realización de los objetivos se hace nece-

sario contar con ciertas bases de medición de los mismos, las cuales pueden ser en unidades monetarias, en unidades de tiempo o volúmenes de producción, etc..

d.) Los objetivos deberán ser enunciados explícita y claramente.- Gracias al verdadero entendimiento que exista por parte del personal encargado de llevar a cabo los objetivos, se evitarán fallas y errores en su realización.

e.) Debe de existir coordinación y colaboración en la fijación de los objetivos.- A través de ello se logrará la participación, responsabilidad y colaboración por parte de los subordinados, para obtener resultados lo suficientemente satisfactorios.

f.) Los objetivos deben establecerse, a través de una adecuada planeación, control, y en base a programas.- La fijación de los objetivos a seguir, no puede dejarse al azar, ya que sin líneas directrices de acción a seguir se tendrían más que beneficios, perjuicios, y los objetivos quedarían en simples deseos o conjeturas.

g.) Los objetivos deben de estar sujetos a una revisión periódica.- Los objetivos deben de mantenerse válidos desde su inicio hasta la terminación de ellos y acordes a las condiciones que los rodean.

h.) Los objetivos deben de clasificarse de acuerdo a su importancia relativa.- Debe de existir un énfasis sobre los objetivos principales ya que cada miembro de la empresa debe de tener un valor de porcentaje para cada uno de los objetivos que le corresponda, lo cual ayudará a equilibrar sus esfuerzos.

(8)

#### 2.4. Clasificación de los Objetivos.

Como ya se mencionó anteriormente, cada empresa persigue diferentes objetivos de acuerdo a sus fines, y éstos podrían clasificarse en numerosas formas, entre algunas, se encuentran las siguientes:

a.) Objetivos a Corto Plazo o Inmediatos.- Son aquellos cuya realización será en un período de un año o menos.

b.) Objetivos a Largo Plazo o Mediatos.- Son aquellos cuya realización será en un período de un año a cinco años o más.

Otra clasificación sería dada por:

a.) Objetivos Económicos.- Los cuales normalmente están determinando por la obtención de utilidades.

b.) Objetivos Sociales.- Entre estos se incluyen aquéllos que toman providencias para el bienestar de la colectividad, proporcionando trabajo, el mejoramiento de las relaciones comerciales, etc.

c.) Objetivos Filantrópicos.- Serían aquellos que tienen relación con el beneficio de cierta parte de la colectividad, sin tener en cuenta ninguna finalidad de lucro, que no sea la que beneficie solo a esta parte.

Otra forma de clasificación sería:

a.) Objetivos Individuales.- Se refieren principalmente a aquéllos que persiguen satisfacciones psi

cológicas, económicas y sociales, inherentes solo a la empresa y a los elementos que la conforman.

b.) Objetivos Colectivos. - Como su nombre lo indica, son aquellos que buscan el beneficio común de la sociedad.

De las anteriores clasificaciones de los objetivos, considero importante el señalar, que la fijación del tipo de objetivos a seguir dentro de una empresa, resulta de la coincidencia de tres aspectos importantes, que son:

- La vocación de la empresa, o sea lo que quiere ser, y para lo cual fue creada, lo cual se define en la misión.
- Las necesidades que satisface en el medio económico-social en el que se encuentra, o sea lo que de ella se espera.
- Las posibilidades técnicas, económicas y humanas, de que disponga la empresa, o sea lo que puede lograr con lo que cuenta.



## 2.5. Beneficios obtenidos de la fijación de objetivos.

Para terminar considero importante el mencionar algunos de los muchos beneficios que trae consigo la implantación de objetivos dentro de la empresa, aparte de los que he mencionado, facilitan y aseguran en un alto porcentaje la realización del fin promordial.

a.) Hay un aumento en la capacidad de coordinar las diversas áreas que conforman a una empresa, -- así como al personal encargado de ellas.

b.) Su implantación de ayuda a establecer sistemas de control más claros, precisos y efectivos, ya que delimitan un trabajo a cumplir.

c.) Los objetivos tienden a mejorar el entendimiento de las normas y estructuras de la organización ya que se cuenta con una real delegación de autoridad.

d.) Gracias a la implantación de objetivos claros y bien definidos se generan compromisos a ejecutar, ya que cada individuo cuenta con propósitos claros y definidos, y de esta forma puede participar en ellos a

través de sus ideas y posteriormente ejecutándolos con su respectiva autoridad. (9)

(9) Cfr. Koontz y O'donnell. Elementos de la Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill. México 1979. p. 85

### 3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas evolucionan constantemente en diferentes aspectos se han abierto y abarca cada vez más diferentes campos de acción; que les ha obligado a multiplicar sus actividades. La necesidad de clasificar a las empresas es no solo con el objeto de tener una - fácil identificación social, sino de facilitar el manejo de su propia estructura y así poder simplificar su trabajo.

A continuación se expondrá una breve explica--- ción de algunos de los diferentes tipos de empresa que existen, y los cuales considero los más importantes en la actualidad.

#### 3.1. Por su Régimen Jurídico.

A efecto de facilitar la comprensión de este tipo de clasificación se recurrirá a la presentación del siguiente cuadro sinóptico, cuya fuente de información es el Boletín de Principios de Contabilidad. Serie A. de Principios Contables. A.2. Entidad. México 1973.

Se puede señalar que este tipo de clasificación

de acuerdo al régimen jurídico de las empresas, nos --  
 sirve para conocer e identificar todas aquéllas activide  
 dades destinadas a interpretar y cumplir los preceptos  
 de la legislación general del país, que se relacionan  
 con la creación, funcionamiento y desarrollo de la em--  
 presa así como para la defensa de sus derechos.

		Nación
		Estados
		Municipios
	Públicas	Org. Descentralizados
		Empresas de participa <u>ci</u> <u>ón</u> estatal al 100%
ENTIDADES		
	Mixtas	Empresas de participa <u>ci</u> <u>ón</u> estatal a menos del 100%
		Personas Físicas
	Privadas	Personas Colectivas o Morales

C U A D R O 1 - 1

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR SU REGIMEN JURIDICO

### EMPRESA PUBLICA.-

La Empresa Pública es considerada como un organismo económico coordinador de diversos elementos y -- bienes del Estado, para producir bienes y servicios -- con el fin de satisfacer las necesidades de su comunidad. (10)

Estas comprenden la actividad industrial y comercial del Estado. Las principales características -- de éstas son:

a.) El Estado aporta los elementos de capital; naturaleza y organización, y regula el elemento de trabajo.

b.) Estas empresas, se encuentran destinadas a producir bienes y servicios, para satisfacer las necesidades colectivas, sin que ello implique la obtención de lucro necesariamente.

c.) Las empresas públicas o del Estado, se encuentran vigiladas y controladas en su actividad por --

(10) Cfr. Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo IV. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. México 1983. p.136

éste, mismo que señala las orientaciones de éstas.

#### EMPRESA MIXTA.-

Son aquellas, cuyo capital pertenece en cierto porcentaje a particulares y en otro porcentaje al gobierno del país, es por ello que también se les conoce como empresas de participación estatal a menos del 100%.

Se consideran como tales aquellas que satisfagan alguno de los siguientes requisitos:

a.) Cuando el gobierno federal, aporte o sea propietario del 51% o más del capital social o de las acciones de una empresa.

b.) Que dentro de la constitución de su capital, se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal.

c.) Que corresponda al gobierno federal, la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano equivalente, o de designar al presidente, director o gerente.

te, y tenga facultades para vetar los acuerdos de la -  
asamblea general de accionistas, de la junta directiva  
u órgano equivalente.

#### EMPRESA PRIVADA.-

Son aquellas, cuyo capital social se encuentra  
al 100% en manos de particulares, y tienen como fin --  
principal la obtención de un beneficio económico, me--  
diante la satisfacción de alguna necesidad de orden ge  
neral o social.

Las más comunes, en cuanto a su estructura jurí  
dica, son la Sociedad Anónima, la Sociedad Civil, la -  
Sociedad de Responsabilidad Limitada, y las Sociedades  
Cooperativas.

En la actualidad las empresas privadas han toma  
do una gran importancia dentro del desarrollo del país,  
que el mismo gobierno ha impulsado, a través de insti-  
tuciones gubernamentales como el Fondo de Garantía y -  
Fomento a la Industria (FOGAIN) que trabaja en base a  
programas de apoyo integral, y subsidios a través de -  
estímulos fiscales.

Se puede decir que este tipo de empresas son -- las que han hecho que el país pueda ser competitivo en diferentes áreas o actividades.

### 3.2. Clasificación para efectos fiscales.

La Ley del Impuesto sobre la Renta hace la siguiente clasificación de las empresas a fin de identificar a los contribuyentes obligados a cumplir con las cargas fiscales:

#### a.) Empresas con Fines Lucrativos:

Dentro de esta clasificación se encuentran todo tipo de empresas que de acuerdo al artículo 107 de la Ley del Impuesto sobre la Renta realicen actividades empresariales (agrícolas, ganaderas, pesca, silvícolas, comerciales e industriales) preponderantemente en caminadas a la obtención de lucro.

Estas empresas de acuerdo a la citada ley se -- les considera contribuyentes del impuesto sobre la renta, que deberán cubrirlo según las disposiciones del -- título segundo de dicha ley.



b.) Empresas con Fines No Lucrativos:

Para efectos de esta clasificación el artículo 68 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta señala que - entre las empresas con fines no lucrativos se encuentran las sociedades y asociaciones civiles dentro de las cuales se pueden constituir: los sindicatos, las beneficencias, las asociaciones y colegios de profesionistas, las sociedades mutualistas, las escuelas, los clubs deportivos, Institutos de Investigación, -- etc. Estas no se consideran contribuyentes de impuestos, siendo solamente sujetos de impuesto las personas físicas que integran la sociedad o asociación.

Es conveniente el aclarar que esta clasificación se hace necesaria, ya que la empresa debe de considerarse siempre de forma integral, así veremos que todas contarán con un régimen tanto jurídico como fiscal, un determinado giro a desarrollar, y son de cierta magnitud, lo cual nos ayuda a identificar a las empresas dentro de una determinada esfera de actuación y desarrollo.

### 3.3. Por su actividad

Como ya se ha dicho conjuntamente con la evolución de las empresas han aparecido nuevas necesidades que satisfacer, así de esta forma las empresas se fueron especializando en diversas ramas de actividades. - De lo anterior surge una clasificación de las empresas de acuerdo a su giro, y son:

#### a.) Empresas de la Transformación:

Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en productos ya elaborados.

#### b.) Empresas Extractivas:

Este tipo de empresas, se dedica a la explotación del subsuelo.

#### c.) Empresas Comerciales:

Son aquellas que se dedican a la compra-venta y distribución de los productos ya elaborados.

#### d.) Empresas de Servicios:

Son aquellas que brindan apoyo de toda clase

a la comunidad, al comercio y otros organismos. Dentro de este tipo de empresas, destacan los servicios telefónicos, los de limpia, telégrafos, correos, aguas, sanitarios, educativos, etc.

e.) Empresas Constructoras:

Son aquellas que se dedican a la edificación y construcción de todo tipo de obra.

Se puede concluir que cualquiera que sea el tipo de empresa, ésta debe de tener una estructura jurídica que la identifique y sobre la cual sienten las bases para su buen funcionamiento.

En la actualidad las empresas se han ido especializando cada vez más en cuanto a sus actividades lo cual trae como consecuencia no solo la competitividad y expansión de los mercados, el auge económico sino lo que es más importante; el bienestar de la sociedad en todos sus aspectos.

### 3.4. Por su magnitud

La clasificación de las empresas en cuanto a su magnitud, ha resultado uno de los aspectos más discutidos, ya que existen diferentes opiniones y criterios -

para determinar la magnitud de las empresas.

Generalmente, se suelen aceptar tres tipos, que son:

- a.) Pequeña,
- b.) Mediana.
- c.) Grande.

Recientemente, esta clasificación sufrió modificaciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 22 de enero de 1986, el cual establece que hay cuatro tipos de empresas de acuerdo a su magnitud y que son:

- a.) Microindustria:

Toda empresa que ocupe hasta quince personas, y cuyo valor de ventas netas anuales sea superior a los treinta millones de pesos.

Dentro de esta clasificación normalmente se considerará a toda empresa en la que el mismo dueño controla directamente y sin jefes intermedios, un grupo reducido de personas y en la cual las funciones de ca-

da quien, no se encuentran totalmente especializadas.

b.) Pequeña Industria:

Toda empresa que ocupe de dieciseis a cien personas, y cuyo valor de ventas netas anuales sea superior a los treinta millones y no mayor de cuatrocientos millones de pesos.

En esta clasificación se considerara a aquellas empresas en las cuales exista una forma de dirección y organización más estructurada que en las anteriores, - encontrándose especialización en las funciones de forma más delimitada, y existiendo por lo menos de dos a tres niveles jerárquicos.

c.) Industria Mediana y Grande:

Toda empresa que ocupe más de cien personas y - cuyo valor de ventas netas anuales rebase los cuatrocientos millones de pesos.

En esta clasificación se consideran todas aquellas empresas con una estructura organizativa totalmente definida, cuyas funciones son realizadas por grupos

de personas especializadas en las diferentes actividades y en donde se encuentran de seis a más niveles jerárquicos que se rigen en base a un sistema de administración previamente implantado y definido en forma clara.

El Diario Oficial aclara que esta clasificación se ajustará periódicamente de acuerdo al Decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña publicado en abril de 1985.

Es menester el aclarar que se hace necesario -- una clasificación de las empresas en cuanto a su tamaño, ya que en base a ello se plantean problemas y situaciones diferentes.

Algunas de las características que se encuentran entre las empresas en cuanto a su forma de administración son:

#### CUADRO 1-2

#### CARACTERISTICAS DE LOS DIVERSOS TIPOS DE EMPRESA DE ACUERDO A SU MAGNITUD

##### CARACTERISTICAS

MICRO EMPRESA	- Hay centralismo en la toma de decisiones
Y PEQUEÑA	- A menudo son de tipo familiar.
	- El dueño conoce a todos los trabajadores.
EMPRESA	- No todo se planea a largo plazo sino más bien a corto plazo.
	- No se cuenta con una estructura organizacional bien definida.

## DIFERENCIAS

## MEDIANA EMPRESA

- Hay centralismo en la toma de decisiones.
- Generalmente pueden ser de tipo familiar.
- Es difícil el conocer a todos los trabajadores.
- Generalmente se tiene una planeación.
- Se da importancia a la estructura organizacional.

## EMPRESA GRANDE

- La toma de decisiones cuenta con más de dos centros.
- Se integra por accionistas.
- El Director General no conoce a la totalidad de los empleados.
- Su actividad se basa en una -- planeación anticipada.
- Se tiene una estructura organi zación bien definida.

El antecedente inmediato que se puede tener de la industria pequeña y mediana en nuestro país son las primeras etapas de desarrollo de la artesanía mexicana.

Primero apareció el pequeño taller familiar, el cual satisfacía las necesidades de la propia familia, y posteriormente se transformó en empresa de tipo medio y luego mayor, gracias al desarrollo tecnológico,

y a las demandas acordes con los índices de crecimiento de la población.

La gran satisfacción que a través del tiempo, ha cobrado el pequeño y mediano sector empresarial en países que gozan de un alto grado de desarrollo, ha traído como consecuencia natural, despertar la preocupación de los gobiernos de aquellos menos desarrollados, procurando la mejor marcha posible de este tipo de negocios.

En nuestro país los esfuerzos realizados por el sector público, orientados a fomentar este tipo de empresas han sido canalizados a través de la creación del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), manejado en fideicomiso por Nacional Financiera, S.A., y cuya finalidad es la de fomentar el proceso de industrialización, apoyando a la pequeña y mediana industria a través de créditos oportunos y suficientes, ya que México presenta una estructura empresarial en la que existe un elevado número de empresas catalogadas como pequeñas y medianas.

Por otra parte, las grandes empresas, en su mayoría son de origen extranjero y provenientes de paí--



ses más desarrollados y diferentes en la mayor parte - de su estructura a las empresas mexicanas, lo cual repercute en el hecho de que existan grandes diferencias entre las empresas.

Para finalizar se puede decir que gracias al desarrollo de las empresas pequeñas y medianas dentro de cualquiera de las áreas en que se hayan especializado, la economía mexicana se ha hecho más dinámica, y se ha dado el absoluto crecimiento de todos los componentes de ésta.

El crecimiento del sector empresarial trae consigo un aumento en la productividad de todos los niveles y áreas que conforman a la empresa, por lo cual se propicia un cambio en esta, del nivel de pequeña empresa a los de mediana y grande.

Debido a todo lo anteriormente expuesto hasta aquí, se puede ver que la importancia del desarrollo de la pequeña y mediana industria, se debe principalmente a los siguientes aspectos:

- Se consideran una fuente de empleo de ubicación local.

- Se hace posible incorporar la fuerza de trabajo del agro-mexicano hacia otras actividades como las comerciales manufactureras, etc.
- Se aumenta el nivel de compra, gracias a la captación de los salarios.
- Gracias a ellas, se forma y capacita mano de obra para el proceso del desarrollo del país.
- Favorecer la captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos.
- Por último, a la pequeña y mediana empresa, se les puede considerar como forjadores del espíritu empresarial.

#### 4. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

El presente punto a desarrollar se puede considerar como uno de los más importantes, ya que el desarrollo y comportamiento de cualquier entidad económica, se ve influenciado por el medio ambiente que la rodea, entendiéndose por este todos aquéllos factores o elementos externos a la empresa y, que de una u otra forma influyen en ella.

Cualquier empresa moderna, que no siga la evolución de su entorno, correrá el riesgo de desaparecer - en breve plazo de tiempo, o de darse cuenta, - a veces demasiado tarde - de que su organización, métodos de producción y técnicas de trabajo, se han vuelto obsoletos y poco competitivos, y de esta forma los factores externos producirán alteraciones negativas al desarrollo de la entidad. Lo anterior podría ser evitado conociendo de manera profunda, cuales son los factores que conforman el medio ambiente que rodea a la empresa, y así poderla integrar a él, y por otra parte poder aprovechar al máximo los sucesos derivados de éstos, para beneficio de la entidad.

Se puede decir que son dos los ámbitos que in--

fluyen en la empresa:

- A. El Nacional.
- B. El Internacional.

Por otra parte los factores que conforman estos ámbitos, y los cuales influyen directamente en la empresa son:

- A.) Económicos.
- B.) Políticos.
- C.) Tecnológicos.
- D.) Sociales.

A continuación, se dará una breve explicación de los mismos.

#### 4.1. Factores Económicos.

Se entiende que es dentro de éste factor cualquiera que sea su ámbito (nacional o internacional), - en el cual se producen, intercambian y consumen todos los bienes y servicios dentro de una zona geográfica - dada.

En este los elementos que más influencias parecen tener son:

Ambito Nacional

- El nivel general de la actividad económica -- del país, calculado según los ingresos por habitante, afectará a la empresa de acuerdo a:

- \* La posibilidad de mercados.
- \* La disponibilidad y costo de la mano de obra.
- \* El desarrollo de las comunicaciones, servicios y distribución del país.

- Nivel del desarrollo económico del área geográfica en el que se localice la empresa, ya que de acuerdo a ella, la empresa encontrará a no un medio adecuado para su desarrollo. (11)

- El Índice de Crecimiento de la Población, ya que si se cuenta con una buena economía será favorable este para las empresas especialmente para aquellos que producen para los mercados de bienes de consumo, en caso contrario será un obstáculo para los esfuerzos por

(11) Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. La Empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. Imprenta Studer, S.A. Ginebra Suiza 1978. p. 25 a 30

aumentar el nivel de vida.

- Distribución de la riqueza, ya que la concentración de ésta en pocas manos, así como su distribución trae perjuicios o beneficios a la infraestructura de las empresas.

- Grado de industrialización, ya que a través - de este se podrá contar o no con mano de obra calificada, y contratar bienes y servicios especializados.

- Disponibilidad de materias primas nacionales y capital, ya que el buen funcionamiento de la empresa, se facilitará con la detención de buenos productos.

- Porcentaje de tasas de interés en inversiones y créditos ya que estas son una fuente de financiamiento de la empresa.

Dentro del ámbito internacional, encontraríamos los siguientes:

- Disponibilidad de divisas extranjeras.
- Contingentes de importación y exportación.
- Tarifas aduaneras.

- Influencia de empresas extranjeras.

- Nivel general de la actividad económica mundial, ya que según los cambios positivos o negativos de ésta, la empresa se verá influenciada.

- Competencia de empresas extranejras, ya que - mantenerse en mercados internacionales requiere de una buena calidad, así como de suficientes recursos y un - amplio mercado nacional.

#### 4.2. Factores Políticos.

Por factores políticos, se entiende todos aquellos factores que repercuten en la empresa debido a -- las políticas adoptadas por el gobierno nacional, por los gobiernos estatales, municipios locales y por los gobiernos extranjeros, cuando las decisiones de estos últimos ejerzan influencia directa en la materia. (12)

Los factores políticos que se considera que in-

(12) Op. Cit. p. 48

fluyen en la empresa, son los siguientes:

Ambito Nacional.

- Las tendencias ideológicas de los gobiernos, que estimulen o no el desarrollo de las empresas y sus diferentes sectores.

- Las políticas de fomento a las industrias nacionales, lo cual determinará las condiciones en que - cualquier tipo de empresa, tendrá que funcionar.

- Control de divisas y política sobre importaciones; ya que con esto se puede estimular o frenar el desarrollo tecnológico de las empresas.

- La estabilidad política del país.
- Impuestos y exenciones de los mismos.
- Regiones atrasadas y de desarrollo en el país.
- Sueldos y salarios, ya que en base a esto se



fijan precios.

- Posibles restricciones jurídicas.
- Prestaciones sociales impuestas por el gobierno.
- Condiciones de trabajo, especialmente la higiene y seguridad industrial.
- Educación y formación profesional auspiciadas por el gobierno.

Dentro del ámbito internacional, encontramos entre otros los siguientes:

- Las relaciones diplomáticas con otros países.
- Las declaraciones de tratados comerciales o políticos, ya que a través de ellos se logra o no, propiciar el fomento comercial de las empresas.
- Las políticas de inmigración, emigración y empleo ya que pueden o no favorecer la contratación de mano de obra especializada.
- El nivel general de tensión internacional, ya que en caso de una guerra se darían diversos tipos de reacciones, ya sean positivas o en su mayoría negativas para la empresa.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir -- que para una influencia positiva por parte del gobierno, es necesario que el país se encuentre, con estabilidad política, seguridad jurídica, y total apego al cumplimiento de las leyes.

#### 4.3. Factores Tecnológicos.

Por técnica se entiende, la aplicación de la -- ciencia a las artes industriales. Así, como la ciencia persigue el conocimiento, la técnica concreta y -- aplica los conocimientos de la ciencia. (13)

El grado en que una empresa sentirá la influencia de las innovaciones técnicas, en cada una de las -- áreas que la conforman, dependerá de:

- La rama industrial o de actividades a que pertenzca la empresa, ya que este constituye el principal aspecto determinante respecto al tipo de técnica -- adoptado y por consiguiente es el que influirá en la -- estructura y funcionamiento de la empresa.

- Los productos o servicios que suministre, ---

cuando éstos sean de elaboración compleja o complicada o que esten sujetos a una rápida evolución el estudio diseño y perfección de éstos a través de la técnica resulta muy importante.

- Los procedimientos de fabricación y el equipo que utilice, ya que el grado de complejidad y la evolución de los primeros influirán en el grado de competencia, que la empresa tendrá que afrontar y los segundos en el grado de calidad que la empresa puede ofrecer.

- La variedad de sus actividades, ya que de acuerdo a ellas; se seleccionarán los procedimientos a seguir, y el equipo a usar.

- El país en el cual se establezca la empresa, ya que el desarrollo económico, la disponibilidad de recursos naturales en cuanto a materiales, personal, niveles de salarios costumbres, etc., que prevalezcan, son factores importantes, que influyen en las técnicas a adoptar por la empresa.

- Los mercados en que busque establecerse ya que de la existencia de un mercado real o potencial, las técnicas utilizadas, podrán mantenerse a toda o ca

si toda su capacidad.

Los factores tecnológicos dentro de la empresa generalmente son inherentes a la naturaleza de la misma, cualquiera que sea la actividad que esta desarrolle.

Para que una empresa pueda explotar adecuadamente una técnica, requiere cierta estructura económica, organizacional, así como personal calificado, y en el caso de que compita con otras del mismo ramo deberá -- mantenerse continuamente al tanto de las innovaciones para estar en un nivel adecuado respecto de sus competidores.

Se observa también, que el factor tecnológico, influye enormemente en el desarrollo de la empresa en cualesquiera que sea su estructura, ya que de este depende en gran medida que la empresa continúe adelante, se supere y logre sus objetivos, pues en el caso contrario, se estancaría y perdería su lugar en el mercado al cual sirve.

#### 4.4. Factores Sociales.

Toda empresa, se debe de considerar dentro de -

un marco social, ya que dentro de este se desarrolla y para él trabaja. Así, la empresa se considera una organización social a la vez que una unidad económica y por tanto esta sujeta a las presiones sociales y a las influencias del medio en el que esta establecida. Entre los factores que repercutirán en sus actividades, entre otros, y que se pueden clasificar como sociales, se hallan los siguientes:

- Las tradiciones culturales en general de un país, ya que dependiendo de cuales sean éstas la empresa podrá funcionar en su administración, así como tener auge en la venta de sus productos y la prestación de sus servicios. Entre las principales se encuentran: el sistema educativo, la religión, el tipo de literatura y arte, etc.

- La actitud respecto al trabajo y los ideales en cuanto a profesión, pues si encontramos individuos satisfechos con su trabajo, el ambiente y las condiciones de trabajo favorecerán tanto a la empresa, como a sus integrantes, por otra parte si el nivel de educación en un país es alto habrá individuos más capacitados para dirigir en forma exitosa la vida de la empresa.

- El grado en que el país esté todavía orientado hacia la agricultura más bien que hacia el comercio y la industria, ya que una sociedad predominantemente agrícola, es un factor que necesariamente, influye en la empresa y en la forma en que ha de dirigirse.

- El grado en que las estructuras raciales y -- lingüísticas, del país sean homogéneas o heterogéneas, ya que en algunos países las diferencias de razas o -- lenguas, influyen no solo en el desarrollo de la empresa, sino en su comportamiento interno, su desenvolvi-- miento social y su ambiente de trabajo.

- La actitud respecto al dinero, influirá por -- el hecho de que si existe el fomento al ahorro y a las inversiones por parte de los trabajadores, la empresa contará con un ámbito económico-social idóneo para su continuo desarrollo.

- La importancia que se le dé a la familia, y a la colectividad local y nacional.

- La estructura de las jerarquías sociales, que se encuentren dentro de un país.

En base a lo expuesto se puede decir que los -- factores sociales se consideran determinantes, puesto que representan el ambiente en que el individuo tiene que trabajar y desenvolverse y por lo tanto influirán en sus reacciones y decisiones, lo cual necesariamente repercute en el funcionamiento ya sea benéfico o perjudicial de la empresa.

Se puede concluir que en base a todo lo expuesto, tendremos una idea de como la empresa puede responder en su administración y funcionamiento a las in----fluencias que se ejercen sobre ella tanto en el exterior como en el interior, de esta forma la empresa se encuentra continuamente expuesta a factores favorables o desfavorables, que la conducen hacia el logro de sus fines y objetivos, o que por el contrario, la desvían de los mismos. Es por esto que la dirección de la empresa debe de contar con la suficiente capacidad para evitar repercusiones desfavorables del medio ambiente, así como con elementos que permitan el aprovechar los eventos favorables, ya que esto no solo es en beneficio de la empresa, sino también para el país y las distintas comunidades que lo integran.

## 5. LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION DENTRO DE -- LAS EMPRESAS.

Es necesario tener en cuenta, que dependiendo - de la práctica de una buena administración dentro de - las empresas y las diversas áreas que las conforman, - se podrá alcanzar el éxito, así como el logro del fin para el cual fue creada.

### 5.1. Diversos conceptos de Administración.

En primer término, considero conveniente dejar aclarado que se entiende por administración.

Así vemos que administración se forma del prefijo "ad" que significa hacia, y de "ministratio", el -- cual viene a su vez de "minister", vocablo compuesto - de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", el cual sirve como término de comparación.

La etimología de "minister", es pues diametralmente opuesta a la de "Magister", de "magis" comparativo de superioridad y de "ter".

Vemos entonces que "magister" indica una fun---



ción de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "minister" expresa totalmente lo contrario, o sea subordinación y obediencia; es el que realiza una determinada función bajo el mando de otro, o el que presta un servicio a otro.

Por lo anterior, podemos decir que de acuerdo a su etimología, administración es: " hacer a través de otros", por lo que se ve que es una función que se realiza bajo el mando de otro y lo cual implica servicio y subordinación. (14)

A continuación se mencionan los principales conceptos o definiciones que de la Administración aportan diferentes autores:

Koontz y O'Donnell.

Consideran a la administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad, radican en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado,

(14) Cfr. Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas". Editorial Limusa, S.A. México 1981. p. 15.

mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol.

"Administrar, es proveer, organizar, mandar, --  
coordinar y controlar".

F. Tannenbaum.

"Es el empleo de la autoridad para organizar, -  
dirigir y controlar a subordinados responsables con el  
fin de que todos los servicios que se prestan sean de-  
bidamente coordinados en el logro de los fines de la -  
empresa". (15)

La American Management Association, la define -  
como "La actividad por la cual se obtienen determina--  
dos resultados, a través del esfuerzo y la cooperación  
de otros".

De las anteriores definiciones deduzco que "La  
administración comprende el ejercicio de la autoridad,  
y a través de este, contrae la responsabilidad funda--  
mental de dirigir a otros individuos, hacia la consecu  
sión de resultados y fines determinados".

De acuerdo a lo anterior, se observa, que la implantación de la administración dentro de las empresas no solo es necesario para el éxito y el logro de fines previamente determinados, sino que de acuerdo a las facultades inherentes a ella como son: la planeación, la organización, la integración, la previsión, la dirección y el control permite el ejecutar una adecuada distribución del trabajo en las diferentes áreas que conforman a la empresa así como también dirige y coordina la adecuada interrelación de éstas actividades con los individuos que han de llevarlas a cabo.

## 5.2. Funciones Administrativas.

Se puede decir que las funciones o fases que -- integran procesos administrativos, son las que le dan su forma e importancia al ejercicio de la Administra--ción.

De acuerdo a las consideraciones que sobre estas funciones hace el Lic. Agustín Reyes Ponce, encontramos:

### a). Previsión.

Esta primera fase, consiste en la determinación

técnica de lo que realmente se desea realizar a través de un organismo social creado por ciertos fines.

Dentro de esta fase se tratará de establecer -- cuales podrán ser las posibles condiciones futuras en que dicha entidad se habrá de encontrar y así poder de terminar posibles acciones a seguir.

En esta, será necesario el establecer o fijar - los objetivos a seguir, efectuar investigaciones acerca de los medios con que se cuenta, y poder establecer de acuerdo a lo anterior, diversos cursos alternativos a seguir.

Para la fijación de los objetivos adecuados se deberá tener en cuenta una serie de factores como sería: los diversos tipos de objetivos que podría perseguir una determinada empresa, para lo cual estos deberán ser clasificados; posteriormente efectuar una exhaustiva investigación acerca de todos los posibles -- factores que pudieran influir en el logro de los objetivos, la cual se hace a través de la observación de - hechos, registros y experimentos, y de entrevistas y - encuestas de diversos tipos.

Finalmente como resultado de lo anterior se podrá contar con diversos cursos alternativos a seguir, los cuales ayudan a acoplar los medios con que cuenta la empresa al logro de los objetivos implantados, para lo cual existen diversas técnicas como la investigación de operaciones entre otras.

b). Planeación.

Esta fase implica, el establecer un curso concreto de acción a seguir, fijando los principios, secuencia de operaciones, y fijación de tiempos necesarios para su realización.

Para ello será necesario el fijar políticas que mediante el establecimiento de criterios generales -- orientaran la acción y facilitaran la delegación de -- autoridad; fijar procedimientos, a través de los cuales será posible determinar la secuencia a seguir para las diversas operaciones concretas de la empresa, y -- por último, la implantación de programas y presupuestos, los primeros no solo para la fijación de objetivos y la secuencia de estos sino principalmente para -- la especificación de los tiempos requeridos, los segundos, como importantes instrumentos de planeación y con

trol.

En la realización de todo lo anterior, se hará uso de diversas técnicas, que entre las más usadas se encuentran las siguientes:

- a.) Manuales de objetivos y políticas departamentales.
- b.) Diagramas de proceso y de flujo.
- c.) Gráficas de Gantt.
- d.) Técnicas de Ruta Crítica.
- e.) Programas financieros entre otros.

Todas éstas técnicas de planeación son utilizadas de igual forma para efectos del control, es por -- ello que su explicación y principales características serán objeto de estudio del siguiente capítulo referente al control.

c). Organización.

Esta fase, comprende la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las diversas jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias para elevar la eficiencia dentro de todo en

te social.

Para lograr lo anterior, se requerirá de fijar los grados y límites de autoridad y responsabilidad -- dentro de cada nivel, determinar las áreas de especialización dentro de la empresa, y establecer el grado - de obligación de cada unidad de trabajo.

Por lo expuesto, se entiende que a través del - desarrollo de esta etapa se establece la estructura de la empresa, la cual se divide en orgánica y funcional.

Dentro de la estructura orgánica se haran clasificaciones de acuerdo a la especialización del perso--nal, se establecerán grados de autoridad y responsabi--lidad, niveles de jerarquía para lograr una adecuada - unidad de mando y por último fijación de controles eficaces.

En la estructura funcional, se llevará a cabo - la división y establecimiento de funciones de acuerdo a los niveles jerárquicos y respecto a las áreas que - conforman a la empresa. Para poder establecer esta división de funciones, se tendrán en cuenta los objeti--vos y planes, los diversos medios con que se cuenta -- para lograrlos así como las actividades requeridas pa-

ra ello, evitando en lo posible la duplicidad de funciones, dentro de esta fase también se hará la asignación de funciones al personal idóneo para cada una.

d). Integración.

Dentro de esta etapa, se establecerán los diversos procedimientos para proporcionar a la entidad social de todos aquellos medios necesarios para un eficiente funcionamiento. El proceso de integración se refiere tanto a cosas como a personas, siendo éstas últimas las más importantes dentro de esta etapa.

Para lograr que la implantación de una buena integración sea eficiente y exitosa, se requiere contar con técnicas adecuadas para poder escoger y tener a los mejores elementos, lograr que éstos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social, que cuenten con una adecuada capacitación para su buen desarrollo, que se tenga en cuenta una adecuada integración administrativa de los elementos materiales con que cuenta la empresa, y por último que se logre una adecuada interacción de ésta con los factores que se derivan del medio ambiente que la rodea.



Entre las principales técnicas que se deben utilizar con el objeto de satisfacer adecuadamente esta etapa, se encuentran las siguientes:

- RECLUTAMIENTO: A través del cual se podrán conocer los posibles candidatos para un determinado puesto.

- SELECCION: Cuyo objeto será el de escoger entre los posibles candidatos, a aquellos que sean considerados los más aptos para el puesto.

- INTRODUCCION: Por medio del cual, se enlazará al nuevo elemento dentro del medio ambiente de la empresa, así como con el trabajo específico a efectuar.

- DESARROLLO: El cual busca el efectivo desenvolvimiento de cada persona de acuerdo a sus propias cualidades y capacidades, lo cual se logra mediante cursos de capacitación y adiestramiento.

e.) Dirección.

Consiste en coordinar, impulsar y vigilar las diversas actividades de cada miembro y grupo dentro de

la entidad con el fin de que todos en conjunto logren llevar a cabo los planes de la manera más eficiente y congruente junto con todas las demás fases ya mencionadas.

Lograr lo anterior requiere contar con determinados elementos como son: grados definidos de autoridad, eficientes canales de comunicación mediante los cuales se emitirán órdenes, informaciones, reportes, etc., y por último una adecuada supervisión para observar si las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo planeado y ordenado.

Para tener la seguridad de que el personal encargado de ejercer la dirección realizará ésta en forma satisfactoria, requiere entre otras las siguientes características:

- Energía tanto física como mental
- Seguridad
- Conocimiento de las relaciones humanas
- Empatía
- Objetividad
- Habilidad para comunicarse
- Competencia técnica.

Por último considero necesario hacer mención de los principios básicos a los cuales deberá apegarse el ejercicio de la dirección y los cuales son:

- Coordinación de intereses tanto individuales como de grupo.
- Impersonalidad del mando.
- Vía jerárquica en la transmisión de órdenes.
- Rápida resolución de conflictos, y aprovechamiento de los mismos.

f). Control.

A través de esta última fase se establecerán -- sistemas con los cuales se puedan medir resultados en relación a lo que se esperaba obtener, y así poder corregir, mejorar, aceptar o formular nuevos planes.

Para poder obtener todo esto, se hace necesario establecer normas, operar y mantener diversos tipos de controles, y por último, establecer una buena fuente - de interpretación de resultados, todo lo cual será ana lizado detalladamente en el siguiente capítulo.

### 5.3. Observaciones.

Se puede decir, que la implantación administrativa dentro de las empresas, es un factor decisivo para la puesta en marcha, desarrollo, evolución y éxito de éstas.

Así de la buena práctica de la administración, del adecuado apego a los lineamientos marcados por ella en cada una de las áreas de la empresa, y de las actividades que estas llevan a cabo se obtendrán innumerables beneficios.

A través del desarrollo de este primer capítulo, se ha tratado de mostrar los elementos esenciales tanto internos como externos que componen la estructura de una empresa, las características y la importancia de éstos en todos sus aspectos, pero sin duda alguna, éstos no tendrían sentido de acción, sin la guía que ofrece el ejercicio de la administración dentro de la empresa.

De esta forma considero que este primer capítulo, proporciona las bases necesarias, para orientar la investigación objeto del presente trabajo.

**CAPITULO SEGUNDO**

**EL CONTROL**

## 1. DEFINICION

En primer término, considero prudente hacer la aclaración de que para efectos de estudio se conocen dos tipos de control, los cuales son:

- El Control Administrativo
- El Control Contable

El Control Administrativo consiste en el proceso de ordenar los sucesos dentro del medio ambiente para obtener los fines deseados, para ello es necesario el establecer una estructura organizativa, seleccionar las medidas tecnológicas convenientes, fijar metas, objetivos, políticas, planeación de funciones, establecimiento de las normas a seguir, etc., en torno a las cuales se pueda efectuar una adecuada y profunda medición, apreciación y evaluación de resultados.

El Control Contable, es considerado un instrumento que examinará y evaluará la preparación de la información que ha de usarse para dirigir las diversas actividades que se llevan a cabo en una empresa. De esta forma se puede señalar que el control contable, comprende el plan de organización, los procedimientos

y registros que se refieren a la protección de los activos y a la contabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar seguridad, de que:

- a) Las operaciones son efectuadas conforme a autorizaciones generales o específicas de la administración.
- b) Las operaciones deben registrarse a fin de permitir y facilitar la preparación de estados financieros conforme a principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- c) El acceso a los activos solo es permitido de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- d) Se llevarán a cabo inventarios periódicos a fin de establecer un medio de custodia de los activos existentes.

La diferencia entre los dos tipos de controles, el administrativo y el contable, consiste primordialmente en que el primero es el todo y el segundo es una parte del control administrativo. La segunda diferencia consiste en lo definido en párrafos anteriores, de que el control administrativo abarca para sus efectos la estructura de organización, la selección de empleados, fijación de metas y políticas, elección de medidas tecnológicas, etc., mientras que el control contable tiene un campo más restringido ya que solo comprende el plan de organización, en lo referente al establecimiento de los procedimientos y registros relativos a la protección de los activos, y a la confiabilidad de los registros financieros. (16)

Dentro del presente trabajo de investigación se hablará del control interno de las empresas de una forma general, ya que a mi juicio, los dos tipos de controles mencionados, van tomados de la mano para el exitoso logro de su desempeño.

(16) Cfr. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. -- Normas y Procedimientos de Auditoría. México, 1982. p. 36.



A continuación y para el mejor entendimiento de lo que el control es, se mencionaran algunas definiciones importantes.

George R. Terry define al control como:

"El proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado".

Edward F. Norbeck:

"El control es el proceso de ordenar los sucesos dentro del medio ambiente para obtener los fines - deseados".

Koontz y O'Donnell:

"El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes.

Reyes Ponce:

"Es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes".

Henry Fayol:

"Consiste en comprobar, si todo ocurre conforme al programa adoptando las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Blanco Illescas:

"El control es un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan".

De acuerdo al boletín que sobre control interno, emitió el Instituto Mexicano de Contadores Públicos -- nos encontramos que: "El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración".

De las anteriores definiciones se hace posible el observar que las principales características involucradas en la implantación de cualquier sistema de control interno, son:

- El establecimiento de un plan (es) o norma de organización que proporcione una separación apropiada de las actividades y responsabilidades para el logro de objetivos.

- Un sistema de autorización y procedimientos, de registros suficientes para proporcionar un control razonable en las diferentes áreas que conforman a la empresa, incluyendo el área contable.

- El ejercicio de prácticas correctas que deben ser aplicadas en la ejecución de las obligaciones y funciones por cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.

- Cierta grado de competencia del personal en relación al desempeño de sus funciones y sus responsabilidades. (17)

(17) American Institute of Accountants. Control Interno. p. 6 y 7

- La fijación de una acción correctiva
- Flexibilidad en su manejo

De acuerdo a todo lo expuesto el control interno comprende una guía de lo que se quiere obtener, un examen y verificación profunda de lo que se va a realizar para el logro del fin y un impulso correctivo para no desviarse de su propósito.

## 2. LOS ELEMENTOS DEL CONTROL

Se puede decir que los elementos del control in terno son como las herramientas que sirven de apoyo pa ra llevar a cabo la supervisión de cualquier tipo de sistemas de control y registro, así como la gufa en el área contable.

A manera de facilitar el entendimiento de los elementos del control interno en que interviene la organización se hará uso del siguiente cuadro sinóptico y posteriormente se realizará una breve explicación de éstos.

CUADRO 2 - 1  
LOS ELEMENTOS DEL CONTROL

Organización	Dirección Coordinación Asignación de Labores Asignación de Responsabilidades
Procedimientos	Planeación y Sistematización Registros y Formas Informes
Personal	Ambiente Adecuado Entrenamiento y Capacitación Eficiencia Disciplina Servicios
Supervisión	Directa Indirecta

## 2.1. Organización

Se puede decir que la contribución de la organización al control, estriba en el hecho de que por medio de ella, se sientan las bases para el desarrollo de las actividades y los diversos niveles y funciones que éstas involucran, definiendo claramente las relaciones de elemento humano y material con las primeras con el fin de lograr la eficiencia que permita alcanzar los objetivos deseados.

La oportuna ejecución de éste elemento es básica, ya que si se conocen las actividades a desarrollar, la forma en que se ejecutarán y la persona idónea para llevarlos a cabo, se podrán establecer medidas de control adecuadas para que se cumplan satisfactoriamente.

Los principios de la organización que se encuentran ligados al establecimiento del control son:

- Dirección:

A través de ella se afronta la responsabilidad

de verificar que se cumplan con las políticas generales de la empresa, así como de vigilar y controlar que la autoridad delegada en otros se utilice en la forma correcta.

- Coordinación:

Su labor consiste en enlazar todas y cada una de las partes integrantes de una empresa a fin de lograr armonía entre ella, previniendo las desaveniencias nacidas por la equivocada interpretación de las órdenes.

- División de labores:

El principio de la división de labores conlleva a que el trabajo a desarrollar, se encuentre claramente definido, por lo cual podrá ser ejecutado con mayor habilidad, destreza y perfección, lo que facilitará la aplicación y medición del control.

- Asignación de responsabilidades:

Determina con claridad, la jerarquía y facultades de los nombramientos dentro de la empresa. De esta forma, se responsabilizará de sus actos al personal que labore dentro de la empresa, permitiendo por otra parte el establecer para cada quien el tramo de control adecuado, con respecto al área en que se encuentre ubicado.

## 2.2. Procedimientos

La existencia de un buen control interno no solo se demostrará mediante una adecuada organización, - sino que los principios que integran a esta última, deberán de ser aplicados a través de procedimientos que garanticen su solidez.

Lo anterior se logrará por conducto de una adecuada planeación y sistematización que tendrá como base el uso de instructivos, manuales, registros e informes contables, y aún control presupuestal.



Los registros y formas, deberán tener sencillez en la presentación de las labores, gastos de operación o cualquier otro dato que proporcione información sobre las actividades.

Los informes deberán referirse a cualquier situación que afecte a las actividades de la empresa, incluyendo la vigilancia de las mismas y del personal -- que las lleve a cabo. Este es un elemento importante del control ya que por medio de balances periódicos, informes de ventas, costos y sobre capital de trabajo, recursos y variaciones financieras y presupuestales, da a conocer los aspectos relevantes de las operaciones de la empresa, e influye en la adecuada toma de decisiones.

### 2.3. Personal

Es el elemento indispensable para poder efectuar las diversas actividades necesarias para la operación continua de las empresas y el logro de sus objetivos.

Se puede decir sin lugar a duda que para el con trol, el personal es un factor determinante, ya que de pendiendo de la calidad de la gente y de su trabajo és te será más efectivo.

Para lograr reunir y mejorar la calidad, requisito indispensable para el buen funcionamiento del con trol, el personal de las empresas deberá tener las si guientes características tendientes a acrecentar esta cualidad:

a.) Ambiente Adecuado:

La mejor coordinación entre el personal y su --  
efecto sobre el control, se produce cuando el personal  
desde su más alto ejecutivo hasta el último empleado -  
percibe que su trabajo y las metas que desea lograr se  
encuentran en armonía con los objetivos fundamentales  
de la empresa donde presta sus servicios. Ya que si -  
cada uno se guía por sus propios intereses sin perca--  
tarse del objetivo común, en lugar de que pueda haber  
una coordinación y control de funciones adecuados lo -

único que se encontrará será la desintegración.

Por tal razón, es importante recalcar que los - objetivos y metas propuestas por la empresa deben ser claramente definidos y explicados, a fin de que todas las personas las entiendan, facilitando así el crear - un clima adecuado para el progreso, la educación y cre - cimiento de sus potencialidades; de esta forma el personal colaborará en desviarse de los controles estable - cidos.

b.) Entrenamiento y Capacitación:

Se dice que una empresa es mucho más productiva, eficiente en todas sus áreas y aspectos que la confir - man incluyendo al control, así como también útil a su comunidad mientras su personal se encuentre mejor capa - citado y entrenado.

Los programas de capacitación y/o entrenamiento a todos los niveles, dentro de cualquier tipo de empre - sa, es requisito fundamental para el desarrollo y pro - greso del personal para beneficio del mismo así como - de la empresa.

c.) Eficiencia:

Esta dependerá e irá en función del tipo de actividad desempeñada por cada empleado.

Este concepto como elemento de control del personal, es manejado por las empresas con el fin de prevenir hasta donde sea posible los errores y manejos in debidos en el trámite de las transacciones que involucran las diferentes actividades a desempeñar; generalmente para ello las empresas se valen de la asignación de funciones y responsabilidades entre jefes y empleados.

Normalmente cuando cada persona conoce a profun didad que es lo que le corresponde hacer tiende a au mentarse la eficiencia la cual podrá equilatarse me--- diante ciertos controles de tiempo y esfuerzo, lo cual como se mencionó trae como consecuencia el adecuado -- control sobre la ejecución de las operaciones.

d.) Disciplina:

La disciplina, se refiere al desarrollo y mante nimiento de las reglas de trabajo que tienden a propi

ciar relaciones de armonía entre los empleados y las actividades.

Este factor que constituye uno de los elementos de control del personal es importante no sólo para establecer las líneas de conducta que se deben tener dentro del lugar de trabajo evitando, así conflictos personales entre la gente; sino también para el buen desarrollo de las actividades, lo cual redundará en una mejor aplicación del control, y de la obtención de los resultados de éste.

e.) Servicios:

Los servicios que una empresa proporcione a sus empleados ayudarán a mantener la satisfacción de estos dentro de su trabajo, lo cual facilitará el tener control acerca del desempeño de sus actividades, puesto que en un momento dado contarán con todo lo necesario para ejecutarlas de acuerdo a lo establecido, evitando así faltas al trabajo, retrasos en su ejecución, inconformidades, descontentos, etc.

Entre algunos de los diversos servicios que pueden ser implantados en una empresa se encuentran:

- Servicios médicos, para prevenir enfermedades, accidentes y atender los que ocurran.
- Esparcimiento, con el objeto de impulsar programas de recreo fuera de horas de trabajo, actividades sociales, culturales, deportivas.
- Servicios tales como asesoría legal, cajas de ahorro, cafetería, etc.
- Protección y seguridad, que incluyen el establecimiento de reglas para prevenir accidentes, y precauciones para asegurar los bienes de la compañía y de los empleados contra robos, etc.

Asimismo, es conveniente mencionar que una retribución adecuada y el otorgamiento de prestaciones - entre otros aspectos, ayudan a la motivación del personal para efectuar su trabajo adecuada y eficientemente así como a colaborar en el manejo de los sistemas de control.

#### 2.4. Supervisión

La vigilancia constante del personal, es básica

para asegurarse del adecuado desarrollo y cumplimiento de las funciones a su cargo.

La supervisión es ejercida en diferentes niveles por diferentes funcionarios y empleados en forma directa e indirecta.

- Supervisión Directa:

Generalmente la usan las empresas de mediana o gran importancia a través de un Departamento de Auditoría Interna el cual vigilará si se están aplicando eficientemente los otros tres elementos del control, y a su vez constituye una forma de control.

- Supervisión Indirecta:

Se encuentran en empresas de menor importancia, que contando con sistemas de control interno y contando de un Departamento de Auditoría Interna, utilizan una serie de formas, registros e informes que manejados adecuadamente, sirven de guía para el buen funcionamiento del control interno, y aunado a ello, se cuenta con la asignación de algunos funcionarios encargados de efectuar supervisiones periódicamente.

### 3. FASES Y CAMPOS DEL CONTROL

#### 3.1. Fases del Control

Ya que la principal función de la administración, es la de dirigir y guiar, corresponde a ésta dejar bien establecidas, las fases que integran al control y asegurarse lo más posible de la ejecución de estas.

Las fases a través de las cuales es posible ejecutar un control adecuado son las siguientes:

- A.) Fijación de normas.
- B.) Interpretación y medición de lo realizado.
- C.) Evaluación de los resultados.
- D.) Corrección de las desviaciones. (18)

#### A.) Fijación de Normas.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española las normas son reglas a las cuales deben de ajustarse los individuos o actividades a las cuales fueren impuestas éstas. Así de acuerdo al tema que se trata, las normas son consideradas criterios establecidos por medio de las cuales será posible hacer comparaciones y evaluaciones de los resultados ya que éstas reflejan la expresión de los objetivos y los planes de la empresa.

(18) Martínez Villegas Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Editorial ECASA. México 1970. p. 114



De lo anterior se observa que las normas han -- sido fijadas con la intención de lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa, para lo cual se vale de diversos medios como sería su implantación a través de estudios de tiempos y movimientos, términos monetarios, métodos estadísticos o técnicas matemáticas, que guían a las actividades ya sean cuantitativas o cualitativas, las normas son medidas de control útiles y positivas que en un momento dado ayudan a evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

#### B.) Interpretación y Medición de lo Realizado.

La segunda fase del control, se refiere a la -- medición durante el desarrollo de las actividades contra las normas que las rigen, con la finalidad de evitar posibles desviaciones hacia éstas.

Si las normas son fijadas adecuadamente, y si -- existen los medios disponibles para poder determinar -- exactamente lo que se esta haciendo, la evaluación del desempeño real o esperado, resultará fácil. Los me--- dios disponibles, pueden ser, desde una simple observa ción personal, pasando por diversas técnicas manuales de control, hasta la evaluación por medio de un equipo

electrónico moderno; pero lo realmente importante consiste en que el medio utilizado, informe oportuna y verazmente acerca del control sujeto de la revisión, de manera que permita tomar las medidas preventivas necesarias acerca de las desviaciones a las normas establecidas, sin que de lugar a cambios continuos en la fijación de éstas.

C.) Evaluación de los Resultados.

Por medio de esta fase, se pretende que una vez concluidas las actividades se compruebe que éstas se han apegado a las normas base del control.

De esta forma se sabrá si las normas fueron estrictamente cumplidas, si se rebasaron o no fueron realmente alcanzadas. Lo anterior tiene la finalidad de afirmar si hubo un adecuado establecimiento de las normas de control, o en su caso la rectificación de éstas.

D.) Corrección de las Desviaciones.

Esta última fase del control, tiene como finalidad, corregir las desviaciones encontradas con el obje

to de que los resultados se apeguen realmente a lo establecido inicialmente, y preveer que no se incurra -- posteriormente en estas desviaciones.

Esto se puede llevar a cabo mediante la reasignación o clasificación de las actividades, asesorías, o entrenamientos adecuados, etc. (19)

Ya que el control es considerado como un elemento integrante del proceso administrativo e independiente de los otros elementos en cuanto al manejo de sus funciones, corresponde a éste el llegar al fondo de -- las causas de las desviaciones, preveer y corregir éstas, valiéndose de sus propios medios, para que así -- por si solo complete el ciclo de sus fases, y de esta forma no solo se establezcan las bases de su propio de sempeño, sino que también se cuenta con los elementos suficientes para su consecuente interrelación con los demás integrantes del proceso administrativo, logrando así los resultados esperados y deseados.

Para finalizar, considero importante presentar el siguiente cuadro sinóptico a través del cual se --- muestran los diferentes medios que se pueden utilizar,

(19) Koontz y O'donnell. Elementos de la Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill. México 1979. p. 125

en la implantación y manejo adecuado de las fases del control.

F A S E SM E D I O S

Fijación de normas	Experiencia Estudio de tiempos y movimientos Técnicas matemáticas Presupuestos Manuales
Interpretación y medición de lo <u>realiza</u> do.	Observación Experiencia Instrumentos de medición Técnicas matemáticas
Evaluación de los resultados	Observación Experiencia Análisis estadístico Equipo electrónico
Corrección de las desviaciones	Personal Equipo electrónico

## CUADRO 2 - 2

MEDIOS PARA LA FIJACION Y USO DE LAS FASES DE CONTROL

### 3.2. Campos del Control.

Por campos de control se entienden, los diversos aspectos a los que éste puede referirse, expresarse y aplicarse dentro de cada área y las diversas actividades de ellas. Así se encuentra que son:

- a.) Cantidad
- b.) Calidad
- c.) Unidades monetarias
- d.) Tiempo

En la práctica, se observa que en cuanto más -- campos se abarquen en el ejercicio del control, éste -- será más efectivo, lo cual no significa que necesariamente tenga que aplicarse dentro de todos los campos.

Durante la decisión de los campos en que se debe de expresar el control, es conveniente tener en --- cuenta lo siguiente:

- Ya que todas las operaciones que realiza la - empresa deben quedar plasmadas en registros contables, y estas se expresan en unidades monetarias se deberá - tener en cuenta este campo.

- Resulta obvio que entre los objetivos de las empresas esta el de tener calidad en todos sus resultados, operaciones y actividades es por ello que este -- campo del control no tiene menor importancia que los demás.

- Para que el ejercicio del control resulte más detallado, significativo y completo, el tiempo proporciona gran ayuda.

Por último el campo de la cantidad se encuentra involucrado en forma continua con el resto de los otros campos.

#### 4. PRINCIPIOS DEL CONTROL.

Mantener un buen control en todas las áreas de la empresa, ha significado una preocupación constante por parte de la administración de la misma, es por --- ello que existen principios que tienen por objeto lo-- lograr que los controles utilizados provean una eficiente información, aseguren resultados conforme a lo planeado, proporcionen medidas correctivas, en fin, que - cumplan con su cometido de proteger y asegurar las actividades propias de la entidad. Por otra parte para

lograr el éxito en la aplicación de éstos principios - del control deberán sujetarse a las fases del proceso del control, tomando en cuenta los campos que este pue de abarcar.

Entre los principales principios del control; - nos encontramos con los siguientes:

a.) Cualquier sistema de control, deberá proporcionar una imagen adecuada y veraz de la estructura de la organización de la empresa.

La estructura de la organización es la base sobre la cual se apoyan todos los planes de la empresa y las actividades a realizar para ponerlos en marcha, es por ello que a través del control se deben dar a conocer los elementos integrantes de esta organización.

b.) El control debe ejercerse sobre todo en -- los puntos críticos donde ocurran desviaciones a las normas, las cuales impidan que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado.

El poner énfasis en éstos puntos críticos conducirá necesariamente a un control más profundo, lo que resultará benéfico en la obtención de buenos resultados.

c.) Los controles deben ser claros y objetivos en su diseño y aplicación.

Lo anterior, con el objeto de que resulten de fácil comprensión a aquellos encargados de su ejecución, evitando así errores durante su aplicación debido a interpretaciones incorrectas o falsas.

d.) En todo control, se debe establecer la naturaleza y reflejar las necesidades de llevar a cabo cada actividad requerida para el logro de los planes y objetivos.

Con esto se logrará fundamentar las razones del porque de cada acción evitando desperdicio de tiempo, mano de obra y dinero.

e.) En el manejo de controles se debe de contar con cierta flexibilidad en su diseño y manejo.

Lo anterior tiene por objeto el evitar cambios constantes en cuanto su aplicación, adecuándose a circunstancias o variaciones no previstas, así como a fallas tanto directas o indirectas, y a cambios de cualquier naturaleza, de esta forma se trata de no incurrir



en el paro de la ejecución de las acciones, así como - en gastos excesivos e injustificables.

f.) La implantación, uso y aplicación de con-- troles debe resultar económica.

Los controles deberán cuando menos justificar - lo que cuesten o sea deben valer su costo; para pre--- veer pérdidas económicas considerables o gastos cons-- tantes en la elección del control óptimo se hace nece-- sario tener conocimientos claros y precisos acerca de las técnicas y sistemas más convenientes en él.

g.) Los controles deben detectar rápidamente - las desviaciones.

Un sistema de control ideal, reportará posibles desviaciones antes que estas sucedan realmente; esto - redundará en un enorme beneficio, ya que gracias a --- ello se podrán prevenir tanto circunstancias como ano-- malías presentes o futuras.

h.) Por sí mismos los controles deben conducir a acciones correctivas.

El ejercicio de un adecuado y eficiente control,

reportará oportunamente donde se encuentran las fallas, el responsable de ellas, y lo que es más importante -- que hacer para corregirlas.

i.) Los datos que se obtienen a través del control, un determinado sistema que proporcionará su adecuada utilización y manejo y que son los siguientes:

- Análisis de los hechos.
- Interpretación de los mismos.
- Adopción de las medidas correctas.
- Revisión profunda.
- Registro de los resultados obtenidos.

Se puede concluir que todo sistema de control - respaldado principalmente por una buena planeación, -- previsión, organización y contando con los elementos - materiales y humanos, suficientes y adecuados seguramente tendrá el éxito deseado, justificando así las razones de su implantación.

## 5. DIVERSAS TECNICAS DE CONTROL.

Como se ha mencionado anteriormente la finalidad de la implantación de controles en la entidad, pretende ser en primer término, un medio para asegurar en todo lo posible el poder alcanzar los objetivos deseados y previamente fijados. Poder lograr ésto requiere llevar a cabo una serie de actividades que serán guiadas y controladas por diversas técnicas de control según se requiera.

Las técnicas de control son instrumentos por medio de los cuales la empresa obtiene ciertos resultados para conseguir acciones coordinadas en las diferentes actividades y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. (20)

Se puede decir también, que las técnicas de control son las diversas formas o maneras por medio de las cuales se puede aplicar éste, en función a los requerimientos y necesidades de cada actividad a desarrollar, para lograr óptimos resultados.

(20) Leonard. P. William, Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México 1985. p. 87.

En todas las áreas de la empresa y las actividades específicas que estas desarrollan, se hace necesario tener técnicas de control que permitan efectuar -- comparaciones de lo planeado con lo realizado.

Para comprender y realizar un buen análisis de éstas técnicas se hace necesario mencionar los principales controles que existen de acuerdo a las áreas de trabajo, posteriormente se hará referencia a los elementos sujetos a control en estas áreas, y por último a las diversas técnicas de control que se pueden aplicar.

#### 5.1. Clasificación de controles según las áreas de trabajo.

- A.) Controles de ventas.
- B.) Controles de producción.
- C.) Controles financieros y contables.
- D.) Controles de administración.
- E.) Controles generales. (21)

(21) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Tomo II. Editorial Limusa. México 1981. p. 363

A.) Controles de ventas:

Entre los principales elementos sujetos a control dentro de este tipo de controles, se encuentran:

- El volumen de las ventas.
- Precios de artículos vendidos.
- El tipo de artículos vendidos.
- Clientes.
- Zonas de ventas.
- Cantidad de ventas estacionales, etc.

B.) Controles de producción:

Entre otros elementos de control se encuentran:

- Operaciones productivas (fases, programas, -- abastecimiento de materiales).
- Cantidad de los productos.
- Inventarios (materias primas, producción en proceso, productos terminados, herramientas).
- Tiempos y métodos de operación.
- Mantenimiento y conservación de maquinaria.
- Material desperdiciado.
- Almacenamiento de materiales y productos.

C.) Controles financieros y contables:

Se puede decir, que estos a su vez sirven como instrumentos de control de otras áreas y actividades, con fundamento en que se tiene que llevar cuenta y -- razón de todas las transacciones derivadas de las operaciones de la empresa.

Entre los elementos más significativos sujetos de control están:

- Sistemas de contabilidad de costos.
- Los Estados Financieros (Balance, Estado de Pérdidas y Ganancias, etc.)
- Los registros de contabilidad (asientos de -- las operaciones, depreciaciones, amortizaciones, revaluaciones).
- Dinero en efectivo.
- Cantidad de acciones, obligaciones, bonos, in -- versiones y valores en general.
- Métodos de auditoría.

D.) Controles de administración:

Dentro de este tipo de controles se pueden en--

contrar diversos elementos objeto de control, como serían:

- El personal de la empresa en general.
- El grado de la capacitación, desarrollo y --- adiestramiento proporcionado.
- Jerarquías y niveles.
- Calidad del trabajo desarrollado individual o colectivamente.
- Prestaciones tabuladores de sueldos.
- Horarios, vacaciones, etc.

E.) Controles generales:

Este tipo de controles son utilizados para los mencionados en los incisos anteriores, ya que sirven para controlar en general las operaciones de cualquier área. El objetivo primordial de ellos, consiste en garantizar el oportuno recibimiento a las personas indicadas en la empresa, de los reportes o informes resultado de la aplicación de las técnicas de control para efectuar ajustes en los planes y toma de decisiones.

## 5.2. Técnicas de aplicación del control

Al principio del desarrollo de este punto se -- definió claramente que son las técnicas de control, ca be señalar que estas reflejan la forma particular de - ejercer la administración dentro de cada empresa, pro- porcionan la información y los elementos necesarios pa ra hacer frente a la competencia y permiten corregir, ajustar o en su caso reafirmar los planes efectuados - base de las actividades controladas.

Entre las técnicas de control más destacadas y utilizadas en la actualidad se encuentran:

### PRESUPUESTOS:

Consisten en la formulación de planes o plantea- miento de los resultados esperados para un período de- terminado. Expresados en términos numéricos, se les - conoce como "Presupuestos Financieros" y referidos a - horas-hombre, materiales, volúmenes o unidades de pro- ducción, etc., se les conoce como "Presupuestos No Fi- nancieros".

También se les considera un instrumento de pla-



neación.

El periodo que abarquen los presupuestos pueden ser de un año que se conoce como corto plazo, o más de un año largo plazo.

Dentro de los Presupuestos Financieros encontramos:

- Presupuestos de Ingresos y Egresos:

Estos involucran el área de ventas y sus diversos elementos objeto de control, así como también ingresos y egresos de los activos circulantes de la empresa, principalmente caja y bancos.

- Presupuestos de Balance:

Consisten en planear el desarrollo que tendrán las partidas que componen el Balance General durante un periodo determinado.

- Presupuestos de Gastos de Capital:

Es aquel que específicamente describe los gastos de capital, para planta, maquinaria y equipo, inventarios, etc.

Entre los Presupuestos No Financieros se encuentran:

- Presupuesto de Tiempo, Espacio, Material y --  
Producto:

Este tipo de características manejadas normalmente se expresan en unidades físicas y no monetarias.

Entre otros aspectos que pueden abarcar este tipo de presupuestos se encuentran: horas de mano de obra directa, horas máquina, unidades producidas, cantidad de material utilizado o requerido, etc. (22)

Se puede decir, que los presupuestos sirven como técnicas de control, ya que se utilizarán de guía -- conforme se vayan realizando las actividades programadas a través de ellos, permitiendo hacer comparaciones inmediatas, así como ajustes y correcciones en su caso, cumpliendo con el principio de reportar rápidamente -- las desviaciones, así como el de permitir acciones correctivas.

(22) Koontz y O'donnell. Elementos de la Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill. México 1982. p. 98 y 112

#### GRAFICAS DE GANTT:

A principios del presente siglo, Henry L. Gantt, inventó las gráficas o tablas que llevan su nombre las cuales tienen por objeto el controlar la realización de las actividades tanto en el tiempo que implica el efectuar cada una de ellas, como en la relación que deben guardar entre sí en cada momento hasta llegar a alcanzar el mismo fin.

Para tal efecto los elementos integrantes son las actividades y el tiempo, y en algunas ocasiones se indican las personas, áreas o secciones encargadas de las primeras. Así las actividades normalmente están representadas por líneas horizontales, las que en su cruce con líneas verticales que significan meses semanas o días, indica el momento de iniciación y terminación y su paralelismo con las otras actividades.

#### TECNICAS DE TRAYECTORIA CRITICA:

Son consideradas como uno de los más grandes -- avances en cuanto a técnicas de control y planeación -- se refiere, y a pesar de que son métodos distintos surgidos independientemente se encuentran en ellos elementos comunes, que hace posible el catalogarlos como --

"Técnicas de Evaluación de Trayectorias en Redes de Ac  
tividades".

Estas técnicas son:

- a) La técnica Pert.
- b) Método de la Ruta Crítica.

Constituyen elementos sumamente eficaces para -  
el control simultáneo de programas, tiempos, costos, -  
secuencias, actividades, transacciones, etc., a conti-  
nuación se efectuara un breve análisis de ellas.

a.) Técnica Pert.

Sus iniciales traducidas del inglés, significan  
"Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas".

Esta se basa en una red de actividades (elemen-  
tos de los planes que requieren tiempo) y eventos (pla  
nes cuya terminación se mide en un momento dado), las  
primeras están representadas por flechas y los segun--  
dos por círculos, y mediante la estimación de tres ---  
tiempos, es posible evaluar la probabilidad de termi--  
nar un proyecto para una fecha determinada.

Entre las principales ventajas del uso de ésta

técnica se encuentran:

- Induce a la planeación, indudablemente benéfica para el control.
- Tiende a concentrar la atención en los puntos críticos sujetos de atención.
- Ayuda a predecir el logro de objetivos.
- Conjuntamente con su desarrollo, se hace posible indicar y efectuar los ajustes necesarios en las actividades que se encuentren relacionadas que así lo requieran.

Esta modalidad es conocida como Pert-Tiempo dando lugar a la aparición de Pert-Costos cuya finalidad es la aplicación de costos a las actividades dentro de la red, y así determinar los costos en los que se incurre.

b.) Método de la Ruta Crítica:

La práctica de éste método se considera igual a la Técnica Pert, y difiere en que trabaja solo con un tiempo probable de ejecución a diferencia de la técnica Pert, y en que introduce costos estimados de las actividades involucradas en un proyecto y cuya finalidad es la de estimar un tiempo probable, determi--

nando los costos de cada actividad dentro de la red, - fijando así el tiempo más conveniente (corto) en la duración de proyectos, y logrando el mínimo costo posible.

#### TECNICA RAMPS.

Su creación data del año de 1961 y se considera una modalidad del método de la Ruta Crítica, su significado al español es: "Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos". El objetivo que persigue es el de programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, de forma total o parcial para obtener la mayor eficiencia.

Además de contar con los elementos comunes de - la Técnica Pert y el Método de la Ruta Crítica aporta conceptos de competencia entre las actividades que --- usan los mismos recursos y permite programar éstos en relación al programa de actividad. (23)

Como se hizo mención en el Primer Capítulo en - el punto referente a la Aplicación de la Administra---

(23) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Tomo II Editorial Limusa. México 1981. p. 371-372

ción dentro de las Empresas, en la función administrativa de la planeación, existen ciertas técnicas que -- por su naturaleza y alcance son consideradas también -- como técnicas de control, entre las principales se encuentran:

- Establecimiento de Políticas:

Son definidas como criterios generales que -- tienen por objeto orientar las acciones, guiando y canalizando a través de ellas la toma de decisiones, y -- de alguna forma suplen a las normas.

La importancia de éstas como elemento del control de la empresa radica en que a través se fijan --- ciertas acciones a seguir con fines determinados estableciendo de esta forma lineamientos a cumplir los cuales sirven de estándares para el control de actividades.

Existen diversas formas de políticas entre las que encontramos:

a.) Externamente Impuestas: Son aquellas elaboradas por órganos independientes a la empresa y de los cuales depende para su buen manejo y funcionamiento

to.

b.) Políticas de Apelación: Son aquellas elaboradas a través de consultas en base a niveles jerárquicos, formándose así tres o cuatro resoluciones semejantes en cuanto a su interpretación y aplicación.

c.) Políticas expresamente formuladas: Son -- aquellas implantadas de manera clara y precisa para reglamentar un campo en términos generales o particularmente sin que ello implique su fijación en forma coercitiva.

Otro aspecto importante de ellas es que sirven como medios para delegar la autoridad necesaria en las diversas actividades.

#### PROCEDIMIENTOS:

Son definidos como planes que establecen mecanismos y métodos habituales para ejecutar las actividades señalando secuencias cronológicas para obtener los mejores resultados respecto a éstas funciones.

Su importancia como técnica de control, radica en que gracias a ellos se contará con guías y modelos,



bien definidos de acción a desarrollar en diversas funciones, teniendo como elemento característico la se---cuencia de las acciones durante su ejecución.

#### PROGRAMAS:

Son aquellos planes por medio de los cuales se fijan objetivos y secuencia de operaciones en relación principalmente al tiempo requerido para poder llevar--los a cabo.

Estos pueden ser de dos tipos, según hagan referencia a toda las empresas (generales), o a un área en específico (particulares); pudiendo también elaborarse por un período corto o largo según se desee y se re---quiera.

Los programas como instrumento de control, ayudan a evaluar la rapidez y exactitud del trabajo me---diante la medición del tiempo, y por otro lado a valorar la eficiente implantación de objetivos y secuencia de operaciones, permitiendo así ayudar a los encarga--dos de la administración de la empresa.

#### ELABORACION DE MANUALES:

Estos comprenden una serie de elementos administr

trativos dentro de libros, carpetas o folletos, que --  
tienen como finalidad informar, orientar y uniformar --  
las acciones del elemento humano dentro de la empresa,  
con el objeto de controlar en todo lo posible la con--  
ducta de los individuos, evitando de esta forma la in-  
subordinación con respecto a la estructura general de  
la empresa.

Existen diversos tipos de manuales, pero los --  
que realmente se consideran métodos de control son:

a.) Manuales de Objetivos y Políticas:

En éstos se encuentran reunidos los objetiv  
vos propios de la empresa y las políticas que la rigen  
de forma particular, así como la manera de ejecutar ést  
os correctamente.

b.) Manuales de Organización:

Contienen una amplia explicación, y comen-  
tarios acerca de los componentes de la estructura de -  
la organización dentro de la empresa como son: grados  
de autoridad y responsabilidad, descripción de áreas y  
las funciones inherentes a ellas etc., lo cual ayuda -  
al control a saber, y conocer que se va a controlar y

quién será el responsable.

#### DIAGRAMAS DE PROCESO:

Consisten en sistemas de control a través de la simplificación del trabajo basándose en estudios de -- tiempos y movimientos.

Los elementos esenciales a controlar para lograr esta simplificación son:

- a.) Operaciones
- b.) Transportes
- c.) Inspecciones
- d.) Demoras
- e.) Almacenamiento

Este tipo de técnica de control, favorece enormemente el correcto análisis de los procesos involucrados en las actividades y a la vez el poder mejorarlos.

Para terminar es conveniente el mencionar técnicas de control más recientes las cuales en la actualidad se hacen imprescindibles en la planeación e implantación de controles en la empresa. Entre las principales se encuentran:

### ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

Aunque por lo que se refiere a su esencia es -- una forma de administración, es considerada también como uno de los sistemas técnicos de control modernos.

Ernest C. Miller, la define como: "El proceso de Administración en virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos, que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, de -- tal forma que las realizaciones específicas, contribuyan al logro de los objetivos generales de la empre---sa".

Por otra parte Koontz y O'donnell señalan que: "La Administración por objetivos implica que al prin--cipio del periodo que se pretende evaluar superior y - subordinado discutan sobre los resultados específicos que deben obtenerse en ese lapso".

Lo anterior implica la correcta y eficiente --- coordinación de diversos factores como son, la clara - definición de los objetivos tanto generales como parti--culares de la empresa, el conocimiento y especifica---ción de los distintos elementos con que se cuentan para el logro de estos objetivos. A partir de esto se -

determina, que más importante que los resultados que se esperan obtener lo son las diversas actividades a realizar y la conjunción de éstas con los elementos -- que se tienen para llevarlas a cabo.

Así, los diversos sistemas y técnicas de la administración se aplican de forma más profunda y detallada para el logro de objetivos, y guiando toda esta acción trabajan conjuntamente superiores y subordinados inclusive los de áreas inferiores.

La importancia de la Administración por Objetivos, como técnica de control se fundamenta en su exhaustiva planeación, aplicación de otras técnicas de control de manera más detallada, revisiones y correcciones continuas, total coordinación, cooperación y comunicación en el desempeño del trabajo, determinación clara y específica de los niveles de autoridad, así -- como una definida fijación de objetivos sobre todo a corto plazo.

Se puede concluir que la Administración por objetivos conlleva en su aplicación a un autocontrol.

### INFORMES ESTADISTICOS:

Se consideran elementos de control importantes y trascendentes, ya que por medio de ellos se hace posible el análisis de diversos aspectos de las operaciones de una empresa. Su forma de presentación puede ser gráfica o tabular, y muestran los resultados de las -- operaciones en forma detallada y precisa.

### AUDITORIA INTERNA:

La Auditoría Interna es considerada como una -- actividad independiente de evaluación de una organización mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones y funciones que sirven de base a -- la administración de la empresa. Es un control de la gerencia, cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles. (24)

La Auditoría Interna surgió debido a la necesidad de certificar las operaciones derivadas de las actividades de la empresa con la finalidad de vigilar el buen control interno y el adecuado uso de procedimientos por parte de la entidad.

(24) Lozano Nieva, Jorge. Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas. Editorial ECASA México 1984. p. 14

Para llevar a cabo su fin, requiere el efectuar:

- a.) El examen de las funciones de cada departamento o área, evaluando el control interno existente en ellas.
- b.) Revisión de las operaciones administrativas.
- c.) Revisión de las operaciones productivas.
- d.) Revisión de operaciones financieras.
- e.) Evaluación del establecimiento de políticas, planes, procedimientos y de las decisiones adoptadas.
- f.) Vigilancia del cumplimiento por parte del personal de las políticas, planes y procedimientos.

Aunque en la práctica la principal área de operación de la Auditoría Interna, es la contable, esta proporciona ayuda a la dirección de la entidad no solo en la comprobación de la contabilización de las operaciones sino en la aplicación, verificación y mejoramiento de los controles establecidos por medio de sugerencias y recomendaciones constructivas orientadas también a la obtención de mejores y efectivas prácticas de operación en la empresa.

**AUDITORIA EXTERNA:**

Normalmente por auditoría externa se entiende - que involucra únicamente el examen o revisión de los - libros contabilidad con el fin de emitir el correspondiente dictamen para terceros y público en general, -- siendo solamente responsables ante los accionistas, so cios, el Estado y el público en general, sin tener en cuenta a la gerencia general o a los administradores - de la empresa.

Actualmente dadas las diversas necesidades y la variedad de funciones que involucran las operaciones - de una empresa, se ha hecho necesario que el auditor - externo no solo se enfoque al examen de libros y registros, sino que abarque diversos aspectos que conforman la vida activa de las empresas, como son: economía, - finanzas, administración, etc.

En nuestros días varias firmas de auditores ex- ternos no solo prestan servicios en cuanto a asesoría contable y financiera se refiere, sino que se entien-- den también a aspectos administrativos entre otros, ya que mediante estudios especializados, y principalmente



por el diario contacto con diversos puntos generales - de la empresa, que los faculta para poder revisar, analizar, examinar, dictaminar y recomendar acerca de diversos aspectos generales que conforman a la empresa.

#### AUDITORIA OPERACIONAL:

Es considerada un sinónimo de la Auditoría Interna, y aparece debido a la necesidad de vigilar y -- evaluar no sólo las cifras de los diferentes reportes, sino también de los procedimientos que los originaban.

Así, la auditoría operacional, tiene por función revisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa, procurando aumentarlos y actualizarlos cada vez más de acuerdo con los requerimientos que se vayan presentando y siempre por conducto del departamento de Sistemas y Procedimientos o su similar. De esta forma, se considera un tipo de control enfocado a su aspecto específico.

**AUDITORIA OPERATIVA:**

Este tipo de Auditoría se refiere a la Auditoría Operacional cuando es realizada por un Auditor Externo coordinadamente con los estados financieros de la empresa.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que:

"La Auditoría Operacional realizada por el Contador Público en su carácter de Auditor Independiente coordinadamente con su examen de Estados Financieros, tendiente a la emisión de su dictamen sobre los mismos y con fines de incremento de la eficiencia administrativa se le denomina Auditoría Operativa". (25)

Se le considera herramienta de control a partir del momento en que satisfacer el aumento en la eficiencia del mismo.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

La Auditoría Administrativa, es considerada co-

mo una técnica de control y como parte de la Auditoría Interna, y cuyo fin en relación al control, consiste en la vigilancia del cumplimiento de las políticas y procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos de la empresa, así como la continúa revisión del desempeño y mejoramiento de controles para lo cual deberá tener en cuenta:

- La adecuada fijación de objetivos y políticas.
- Programas de acción claros y precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- La adecuada estructura orgánica.
- La práctica de las relaciones humanas.
- Los sistemas de comunicaciones.
- El uso de registros y formas adecuadas.

Según el Dr. Roberto Macías Pineda, "La Auditoría Administrativa se hace necesaria para una continua verificación y control cuidadoso, para asegurarse de que las prácticas y programas de la empresa alcanzaran los resultados para los cuales se crearon podrán mantenerse continuamente. Para ello, las políticas deben ser cuidadosamente consideradas, ser consistentes con los objetivos y ser las apropiadas. (26)

(25) Fernández Arenas Jose A. "La Auditoría Administrativa". Editorial Jus, México 1969. p. 82

Así, la auditoría administrativa, constituye en la actualidad, un elemento de control importante para mostrar qué es lo que la empresa está logrando, ya que suministra una oportunidad específica para el examen y evaluación de todas las partes, en las diversas áreas que conforman a la empresa, basándose en los propios principios y elementos de la administración. En el siguiente capítulo, se efectuará un análisis más extenso de la Auditoría Administrativa como herramienta de control, entre otros puntos a tratar.

Para finalizar considero importante el mencionar que un medio del mejor manejo y aplicación de las técnicas del control lo constituye actualmente el uso de la informática que se define como el manejo de la información en forma automatizada a través de las máquinas computadoras y que a su vez por los diferentes tipos de información que permite obtener, se le considera como una eficaz, exacta, rápida y económica herramienta de control. También se le conoce como procesamiento electrónico de datos (EDP) y no resultaría exagerado el afirmar que muchos de los avances en cuanto a la administración y desarrollo de las empresas, se han alcanzado gracias al uso de las computadoras.

El uso de las computadoras en la ejecución del trabajo de las empresas abarca todas las áreas ya que gracias a su configuración permite efectuar infinidad de operaciones, así considerando al computador como un medio de control se ha observado que resulta bastante benéfico debido a que a través de él se pueden programar y ejecutar otras técnicas de control, almacenar -- gran cantidad de datos sin que ocurra la pérdida de -- los mismos, ya que cuenta con una unidad de memoria y elabora reportes, informes y gráficas con un mínimo o inexistente número de errores, con gran rapidez y mayor ahorro; por otra parte pueden ejecutar sistemas de controles simultáneamente en diversas áreas y actividades de la empresa, lo cual se traduce en un mayor ahorro de tiempo, precisión y aumento en la calidad de -- los resultados.

Con respecto al tema objeto de este trabajo de investigación se puede decir que el uso del procesamiento electrónico de datos es un valiosísimo auxiliar de la auditoría (considerada como medio de control) en cualquiera de las especialidades de esta (financiera, interna, operacional, administrativa, gubernamental o fiscal), ya que debido a la gran velocidad con que las computadoras generan información, el auditor podrá --

aplicar con exactitud y confianza sus técnicas y procedimientos de auditoría, obteniendo el alcance y verificación deseada de la aplicación de éstas, así como de otras pruebas que requiera efectuar durante el desarrollo del trabajo de auditoría, o de cualquier otra herramienta o técnica de control.

Los elementos mínimos que el auditor o cualquier otra persona relacionada con técnicas de control a través de computadoras deberá conocer respecto al EDP, para estar en condiciones de usar adecuadamente las computadoras y así obtener los grandes beneficios que -- ofrecen para la ejecución y desarrollo del trabajo, -- son entre otros los siguientes:

a.) En primer término obtener un conocimiento suficiente acerca de los diferentes equipos de procesamiento de datos que existen, para conocer las capacidades y limitaciones de cada uno y así poder elegir el más conveniente para la empresa y al ámbito de este -- trabajo.

b.) Conocimientos básicos de análisis y programación.

c.) Conocimiento acerca del contenido y uso de la documentación básica de los sistemas de procedimiento electrónico de datos, como serfa:

- Objetivos y descripción general del sistema
- Diagrama general del sistema
- Diagramas detallados de flujo de información
- Entradas y salidas del sistema

d.) Instructivos de captura de datos.

- Diseño de formas e instructivo de llenado.

e.) Conocimiento de los manuales y diagramas de operación junto con su respectiva relación de rutinas de trabajo.

f.) Estudio del manual del programador, en cuanto a:

- Descripción de los programas
- Descripción de formatos
- Descripción de rutinas de trabajo
- Descripción de archivos.

g.) Estudio del manual del usuario.

h.) Conocimientos respecto a la preparación, manejo, resguardo, actualización y confiabilidad de los archivos que use, etc.

Uno de los últimos adelantos del Procesamiento Electrónico de Datos en cuanto a la auditoría como un medio de control de los diversos aspectos que conforman a una empresa, son los llamados paquetes de auditoría, que son considerados como los sistemas especialmente diseñados para auxiliar al auditor en la aplicación de sus técnicas y procedimientos de auditoría a través del computador electrónico. La ventaja que estos paquetes representan para el auditor es que el paquete por sí mismo proporciona todo lo necesario para efectuar el trabajo, siendo por otra parte adaptable a cualquier tipo de computador .

Por otra parte tanto el auditor como cualquier otra persona relacionada con la aplicación y revisión de técnicas de control a través del computador, debe tener en cuenta lo siguiente:



- Que la información básica susceptible de control debe encontrarse almacenada con medios magnéticos.

- Que la documentación registrada en el sistema, se encuentre completa, ordenada y sea de fácil acceso cuando se requiera.

- No se debe de olvidar que el computador es solamente una herramienta auxiliar, la cual nunca podrá ser sustituto del juicio y criterio profesional con que cuente la persona encargada de la ejecución del trabajo, por lo que ésta deberá estar lo mejor preparada en el manejo de un computador procurando actualizarse continuamente.

Se puede concluir que los perfeccionamientos técnicos que se han ido suscitando en el campo de las computadoras electrónicas, ofrecen oportunidades asombrosas para el desarrollo y ejecución de todas las actividades involucradas en la operación continua de las empresas, es por ello que los hombres de empresa deben atender a esto estudiando, perfeccionándose y actualizándose continuamente, lo que los capacitará para hacer frente a las exigencias de la época actual.

Resultaría interminable el hablar acerca del --  
Procesamiento Electrónico de Datos y la injerencia de  
éste en las diversas áreas y actividades de una empres  
sa, pero cabe señalar que respecto a las diversas técn  
icas de control existnetes, tema del presente capítul  
o, el computador es un excelente auxiliar para su --  
ejecución, proporcionando información detallada y conc  
creta, ayudando en la resolución de problemas y facil  
itando resultados concretos confiables y oportunos y  
lo que es más importante se considera un soporte para  
la adecuada forma de decisiones.

## 6. LA IMPORTANCIA DEL CONTROL

Debido al alcance y magnitud que han logrado -- las empresas en los últimos años, se ha llegado al punto en que su organización estructural se a vuelto cada vez más extensa y compleja. Es por ello que el ejercer y mantener sistemas adecuados de control se hace indispensable en la preparación de la información que ha - de utilizarse para dirigir exitosamente las activida-- des de la empresa.

Ya que en su sentido más simple, controlar consiste en una labor de comprobación de que todo se esta haciendo conforme a lo planeado para el logro de objetivos, se hace necesaria la protección de las actividades y las operaciones que éstas involucran, así como - su constante verificación para la obtención de resulta dos satisfactorios.

La importancia de la implantación de controles dentro de la empresa no solamente radica en lo expuesto en estas líneas, sino que también su uso redundo en enormes beneficios como son los siguientes:

- A través de ellos se hace posible estandarí--

zar los niveles de rendimiento en el desempeño del --  
trabajo.

- Son elementos eficaces para el buen uso de --  
los activos de la empresa evitando así el desperdicio  
de estos en cuanto a materiales se refiere.

- Permiten delimitar claramente los niveles de  
autoridad y responsabilidad establecidos.

- El uso e implantación de buenos controles ---  
constituirán elementos de motivación para el adecuado  
desempeño del trabajo por parte del personal.

- Logran una armónica interacción entre las di  
versas actividades y operaciones que realiza la empre-  
sa para el alcance de sus objetivos.

- A través de sus resultados, los controles per-  
miten también el evaluar el desempeño y capacidad del  
personal.

- La adecuada fijación de controles por parte -  
de la administración permite que esta adquiera constan-  
temente confianza y seguridad en el desarrollo de sus  
actividades.

Así, por estas razones entre otras, la implan--

tación y uso de controles dentro de las empresas signi-  
fica de vital importancia no solo para el logro de ob-  
jetivos sino para asegurar la continuidad de su exis--  
tencia.

**CAPITULO TERCERO**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## 1. ANTECEDENTES, DEFINICION Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### 1.1. Antecedentes

En la actualidad, el manejo de las empresas exige como consecuencia lógica una mayor y mejor comprensión por parte de los administradores, de los diversos tipos de riesgos a los que se esta expuesto al emprender un negocio, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de éstas.

Para esto, la administración deberá adaptarse a los cambios requeridos en la actual época, con el fin de llegar a coordinar y manejar satisfactoriamente los aspectos fundamentales de la empresa, los cuales la -- configuran como un ente económico-social, y que son, -- los recursos materiales, económicos y técnicos, así como el elemento humano con que cuenta enfocando éstos, a la obtención de beneficios para todos aquellos que -- guardan una relación con la empresa, como son: accionistas, empleados, público consumidor, proveedores y -- el Estado.

Se ha podido observar a través del tiempo el --

uso de diversas técnicas y elementos auxiliares encaminadas al mejoramiento de diversos elementos constitutivos e inherentes al exitoso manejo de las empresas, los cuales van desde la emisión de reglas, normas, manuales de organización y procedimientos hasta la implantación de sofisticados sistemas de control, etc.

Así, debido a su inoperancia actual y a los escasos beneficios que reportan, algunas de estas técnicas y elementos han desaparecido, otras nuevas han surgido y otras más se han ido perfeccionando y complementando unas a otras. Tal es el caso de la Auditoría la cual en sus inicios se enfocaba únicamente al examen de los Estados Financieros y era una técnica exclusiva del área contable y su ejecución solo propia del Contador Público.

Sin embargo en los últimos años, la Auditoría Contable ha servido de guía y apoyo en el surgimiento de otros diversos tipos de auditorías, las cuales vienen a ayudar un poco más a la Administración de la empresa, en su afán de lograr la perfecta coordinación de todos sus elementos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.



Entre los principales tipos de auditorías que han aparecido se encuentra la Auditoría Administrativa, la cual surgió debido a la necesidad de llevar a cabo un control más detallado respecto a las diversas funciones, elementos y operaciones de cada empresa en particular apoyada en sus inicios de crecimiento y desarrollo en la auditoría interna, con el fin de descubrir a tiempo las causas que entorpezcan la interacción adecuada entre estas funciones, elementos y operaciones en relación al proceso administrativo, lo cual conlleva al logro de los objetivos de la empresa, a través de una administración más eficiente.

Cabe señalar que a la Auditoría Administrativa se le ha identificado también como Auditoría de Operaciones, Auditoría Operacional, Auditoría de Funciones, Diagnóstico Empresarial, Auditoría no Financiera, etc.

## 1.2. Definición

Antes de mencionar las definiciones más importantes que existen acerca de lo que la Auditoría Administrativa es, considero conveniente el aclarar que es una técnica auxiliar del control administrativo ya que abarca a toda la empresa como objeto de control.

Para mayor entendimiento cabe señalar que el -- control administrativo, comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos relativos a la organización, relacionados con la diferencia en las operaciones y la observancia de las políticas de la administración. El control interno administrativo lleva a -- cabo controles tales como: análisis estadístico, estudio de tiempos y movimientos, etc., y principalmente -- se vale de dos técnicas que son:

a.) Técnica de Diagramación:

La cual ayuda a precisar cada uno de los pasos que se siguen en la ejecución de una actividad, la información se traduce por medio de una simbología especial, de acuerdo a la aplicación que se le vaya a dar.

Entre los principales aspectos que se pueden -- observar por medio de los diagramas, se encuentran:

- Faltas de control
- Duplicidad de funciones
- Copias innecesarias, etc.

Además existen diversos tipos de diagramas para los diferentes controles.

b.) Auditoría Administrativa:

Tema objeto de estudio en el presente capítulo.

El principal móvil de la auditoría administrativa consiste en revisar y evaluar:

¿Qué es lo que se está haciendo? ¿Cómo se hace? ¿Quiénes son los encargados de realizar las actividades de una empresa? ¿De qué manera se pueden corregir las fallas y errores a tiempo y de ser posible en forma permanente?

Para un mejor entendimiento acerca de lo que la auditoría administrativa es, las principales definiciones que se encuentran son:

William P. Leonard: define la auditoría administrativa como:

"Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departa-

tamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y - de sus métodos de control, medios de operación y em--- pleo que de a sus recursos humanos o materiales".

John W. Buckley la considera:

"Una auditoría completa, ya que examina todos - los aspectos interrelacionados de un problema".

José Antonio Fernández Arenas dice que es:

"La revisión, objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los - integrantes de la institución".

Roberto Macías Pineda expresa que:

"La Auditoría Administrativa constituye una --- oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes - pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la - auditoría, también suministra una oportunidad especffi

ca para el examen de todas las partes o de determina--  
das partes de las actividades de las relaciones de em-  
pleados en el negocio".

Fabián Martínez Villegas la conceptua como:

"El examen metódico y ordenado de los objetivos  
de una empresa de su estructura orgánica y de la utili-  
zación y participación del elemento humano, a fin de -  
informar sobre los hechos investigados".

Carlos Enrique Anaya Sánchez hace referencia a  
que:

"La Auditoría Administrativa, es la técnica que  
tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar por ---  
áreas o en forma total la administración de una empre-  
sa".

Del análisis de las anteriores definiciones se  
encuentra que entre las principales características de  
la auditoría administrativa se encuentran:

- La auditoría administrativa, pretende dar un

conocimiento general e integral de la empresa en conjunto, a fin de encontrar las causas de las deficiencias administrativas y prevenirlas.

- La auditoría administrativa abarca una revisión y evaluación completa, detallada y objetiva de la estructura orgánica de una empresa, ya sea por áreas o en forma total tomando en cuenta:

a.) Los planes, objetivos, políticas, programas, métodos y técnicas de control, operaciones, niveles jerárquicos, así como también el uso de:

b.) Los recursos humanos, técnicos y materiales.

- Proporciona información amplia, completa, oportuna y conjunta a fin de que los dirigentes de la empresa alcancen cada vez más un alto grado de eficiencia en cuanto a sus funciones directivas.

De conformidad con lo expuesto la auditoría administrativa representa el examen metódico y la revisión completa para evaluar, medir y diagnosticar la es

estructura organizacional de cualquier tipo de empresa, respecto a sus planes, objetivos, políticas, sistemas de control, ejecución de las actividades y las operaciones que de ellas se derivan, tomando en cuenta sus recursos humanos, técnicos y materiales, con el fin de promover la eficiencia en la administración de las empresas.

### 1.3. Alcance

El alcance que debe darse a la auditoría administrativa es variable ya que frecuentemente depende de factores tales como: el tamaño de la empresa, su funcionamiento, relaciones ambientales, tanto internas como externas, necesidades materiales, técnicas y humanas, panorama económico, problemas internos o externos, planes, objetivos, programas, políticas, etc., así mismo, el alcance es aplicable a todo tipo de empresas, pudiendo llegar a una parte de estas o a su totalidad, lo cual significa que la auditoría puede abarcar una o varias funciones de un departamento o grupo de departamentos, de una división o divisiones, o la combinación de estas o bien de la empresa en su totalidad.

Ya que la aplicación de la auditoría administra

tiva se enfoca al correcto desarrollo del proceso administrativo en cada área que conforma a la empresa, haciendo referencia al proceso administrativo se distinguen las siguientes etapas que considero son la base - del alcance que tendrá la auditoría administrativa ya sea total o parcial y las cuales son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Así, para que el alcance y la aplicación de la auditoría administrativa sean los adecuados para la obtención de una evaluación veraz y completa, deberán tenerse en cuenta todos los niveles y funciones que conforman para su desarrollo a cada empresa objeto de estudio.



## 2. TIPOS DE AUDITORIAS

La importancia del presente punto a desarrollar radica en poder conocer e identificar cada uno de los diversos tipos de auditoría que se ejercen en la vida profesional con el objeto de poder decidir en un momento dado la conveniencia de llevar a cabo alguna (s) de éstas según las necesidades de la empresa.

En los últimos años como ya se mencionó antes, adicionalmente a la auditoría de estados financieros - se ha dado el paulatino desenvolvimiento de otros diversos tipos de auditorías que considero se complementan unas a otras en el arduo esfuerzo de lograr el éxito dentro de las empresas.

Entre los tipos de auditorías más conocidas y - que enseguida se explicarán se encuentran:

- Auditoría de Estados Financieros o Contable
- Auditoría Interna
- Auditoría Operacional
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Gubernamental
- Auditoría Fiscal

## 2.1. Auditoría de Estados Financieros o Contable.

**DEFINICION:** Consiste en examinar los libros, operaciones y cuentas de una empresa, a fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal que el balance general refleje la situación del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revisa.

**OBJETIVO:** Rendir una opinión profesional independiente acerca de la razonabilidad de los estados financieros en relación a los resultados de las operaciones y la situación financiera de las empresas, de conformidad con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.

**ALCANCE:** Básicamente se enfoca al área contable de la empresa para la revisión de los estados financieros aplicando normas de auditoría generalmente aceptadas.

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** Varía de acuerdo a las necesidades de las empresas, ya que es un servicio solicitado por estas, en busca de asesoramiento externo respecto al funcionamiento de la empresa y su administración. Generalmente de acuerdo a la práctica se efectúa cada año.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** Únicamente el Contador Público independiente.

MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS: A través de documento formal conocido como dictamen o informe del auditor referente a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado acerca de los estados financieros.

El dictamen puede rendirse en diversas formas de acuerdo a las circunstancias encontradas, como sería:

- Limpio o sin salvedades.
- Con salvedades o excepciones.
- Dictamen negativo u opinión adversa.
- Abstención de opinión.

Así mismo puede tener dos formas en cuanto a su presentación, corta o larga; y se cuenta con otra modalidad, - que es, el dictamen para efectos fiscales requerido por la - Dirección de Auditoría Fiscal Federal Órgano dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (27)

## 2.2. Auditoría Interna.

DEFINICION: La Auditoría Interna es considerada como una actividad independiente de evaluación dentro de una organización a través de la revisión de la contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administra--

(27) IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, 1982. p. 197 y 223

ción de las empresas. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles.

**OBJETIVO:** Principalmente consiste en proporcionar auxilio a la administración, para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras al sistema de control interno y contabilidad. (28)

**ALCANCE:** Fundamentalmente el desarrollo de su trabajo se enfoca al área contable de las empresas, aunque debido a su participación y conocimiento acerca de aspectos generales de la empresa, actualmente su revisión abarca a la compañía en conjunto, respecto a políticas, instrucciones o manuales generales y particulares, procedimientos, etc.

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** Se puede decir que su aplicación resulta permanente ya que se trabaja en base a las operaciones de cada día vigilando su correcta ejecución y registro.

**MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS:** A diferencia de la Auditoría Contable no se cuenta con un dictamen formal y previamente establecido, sino que la comunicación de los resultados de la evaluación se efectúa por medio de -

"Reportes de Auditoría Interna" o informes, los cuales pueden variar debido a causas como:

- Nivel al que se reporta.
- Materia reportada.
- Frecuencia del reporte, etc.

Estos reportes, deberán incluir comentarios sobre las deficiencias encontradas en relación con las operaciones propias de la empresa en general, y proponer soluciones a las mismas.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** Primeramente debe de ser realizada por personal dependiente de la organización, contratado para ejercer la función de vigilancia en la empresa de forma permanente, los profesionistas idóneos para ello son el Contador Público y el Licenciado en Administración.

### 2.3. Auditoría Operacional.

**DEFINICIÓN:** La Auditoría Operacional se considera -- una extensión de las responsabilidades del Auditor Interno -- hacia las operaciones, a causa de una evolución lógica de la inicial delegación de responsabilidades del auditor para pro

teger los intereses de la empresa. (29) Es considerada una técnica eminentemente constructiva.

**OBJETIVO:** Lo constituye el vigilar no solamente las cifras obtenidas de las operaciones, sino también los procedimientos que guían a la ejecución de dichas operaciones, -- por lo que en resumen persigue la promoción de la eficiencia en la operación de la entidad.

**ALCANCE:** Su alcance se entiende a aquellas áreas de - la empresa, en donde se haga necesario revisar el cumplimiento de los procedimientos de realización y registro de las -- operaciones, se puede decir que su revisión se enfoca a las operaciones independientemente de la evaluación de las per-- sonas o departamentos involucrados aunque ello puede ser en ocasioens consecuencia de la revisión de las operaciones.

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** Su ejecución resulta variable, ya que dependerá del tipo de operaciones a revisar la cotninidad con que estas se realicen, y los cambios que estas mismas sufran como consecuencia de innovaciones tecnológicas o por repercusiones de factores internos o externos, etc.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** De acuerdo a - su capacidad profesional, conocimientos técnicos y experien-

(29) Santillana González Juan Ramón. "Conoce las Auditorfas". IMCP. México, 1981. p. 79

cia, las personas adecuadas para llevar a cabo este tipo de auditoría son el Contador Público y el Licenciado en Administración. Se debe señalar que la realización de este tipo de auditoría puede ser un servicio prestado por la propia empresa, o solicitado a personal externo ajeno a ella.

**MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS:** En relación a este aspecto no se cuenta con ningún criterio institucional que oriente o sugiera la formulación o contenido referente a la comunicación de la evaluación resultante.

En la práctica se ha observado la utilización de reportes o informes similares a los empleados en la auditoría interna, haciendo especial hincapié en lo referente a los procedimientos utilizados en la ejecución de las operaciones desde sus inicios, los cambios observados en ellas, así como las deficiencias y errores encontrados y la respectiva formulación de soluciones y recomendaciones.

Por último para que este tipo de informes cumpla con su finalidad, deben cubrir los siguientes requisitos:

- Ser oportunos.
- Ser exactos.
- Útiles.
- Imparciales.
- Veraces.
- Claros y concisos.

#### 2.4. Auditoría Administrativa.

DEFINICION: Para no caer en la repetición solo mencionare que la auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la dirección un medio para evaluar la efectividad de los procedimientos, métodos y el desempeño de estos en todos los niveles de la empresa. Considero oportuno el hacer notar que a la auditoría administrativa se le conoce también como Auditoría Operacional o Auditoría de Operaciones, así como también se le ha ubicado como parte integrante de la Auditoría Interna, esto debido a que las áreas sujetas a evaluación en ellas son similares, por otra parte, puedo decir sin temor a equivocarme que la auditoría administrativa vendría a ser un conjunto de auditorías operativas u operacionales.

OBJETIVO: En pocas palabras, este se ve realizado al ayudar a la dirección en el logro de una administración más eficaz y principalmente lo alcanza a través del mejoramiento de los métodos en general y del manejo administrativo. (30)

ALCANCE: Como se indico anteriormente la auditoría administrativa, puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de ellas o de la empresa en su totalidad. Para definir bien la

(30) Leonard P. William. Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México, 1965. p. 269



extensión de la auditoría y sentar las bases del alcance se tendrá que ir detalladamente desde una serie de trabajos preliminares hasta llegar al plan de reorganización, el cual indica los cambios a efectuar, con el fin de eliminar todo tipo de deficiencias.

Cada vez que se vaya a efectuar una auditoría administrativa, ya sea en forma parcial o total deberán tenerse en cuenta los elementos técnicos con que se cuenta para el desarrollo del trabajo que serían desde la implantación de objetivos, sistemas, procedimientos, elaboración de manuales, métodos, etc., los elementos humanos y las relaciones entre -- ellos y por último los elementos materiales con que cuenta la empresa, que pueden ir desde las cosas más indispensables hasta los sofisticados sistemas computarizados de la actualidad con el fin de definir claramente la extensión y límites de la auditoría administrativa.

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** A diferencia de la auditoría contable o financiera, la auditoría administrativa, no es requerida legalmente y se lleva a cabo por petición de la gerencia operativa, para reforzar más aún su función de control o en su caso pueden ser iniciadas por el área de auditoría interna, cuando las condiciones generales de la em- presa así lo requieran o como el resultado de revisiones pre- viamente planeadas.

Así, la auditoría administrativa se realizará con la frecuencia necesaria para ir solucionando los problemas que afecten la buena administración de las empresas. Por otra parte no deben ser tan frecuentes, como para conducir a resultados repetitivos de dudoso valor. Lo más recomendable y conveniente es que las auditorías administrativas se lleven a cabo en periodos de dos a tres años sin que se excedan de este último lapso.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** El auditor administrativo deberá ser aquel individuo que posea estudios profesionales y capacidad técnica así como la experiencia profesional que le permita el desempeño de una revisión y evaluación de la administración en las empresas.

Los profesionistas que cubren estos requisitos indispensables son el Licenciado en Administración de Empresa, el Contador Público y el Licenciado en Relaciones Industriales.

Por otra parte, es conveniente aclarar que la auditoría administrativa puede llevarse a cabo como un servicio interno o externo, en el primero de los casos, ya sea como una división independiente dentro de la misma empresa o como una extensión de la auditoría interna, en el segundo caso, se puede contratar un servicio externo ya sea de auditores o consultores independientes, como puede ser despachos de Contadores Públicos Auditores o Licenciados en Administración.

La decisión de la dirección de la empresa para contratar un servicio externo a la misma, se puede deber a varios factores como serían entre otros:

- La falta de consultores, auditores o personal capacitado dentro de la empresa.

- La falta de tiempo, debido a otras ocupaciones que tenga el personal.

- La carencia de los elementos o técnicas necesarias para emprender una auditoría de este tipo.

- El no contar con el suficiente respaldo económico para llevarla a cabo por lo que en un momento dado resulta menos costoso contratar un servicio externo.

Por último, los atributos mínimos que se deben encontrar en la persona del auditor administrativo, entre varios serían los siguientes:

- Estudio y práctica de administración general.

- Estudios básicos de economía, mercadotecnia, finanzas, matemáticas, relaciones industriales, etc., y en general de todas aquellas técnicas inherentes a la práctica de la administración.

- Iniciativa, así como contar con un sentido analítico y de observación.

- Espíritu de investigación.
- Poseer las virtudes de la paciencia, prudencia y --  
discreción.
- Criterio objetivo así como un desenvolvimiento ape-  
gado al marco de la ética profesional.
- Tener habilidad para expresarse en forma oral o es-  
crita adecuada, clara y lógicamente.

MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS: Ya que el -  
presente tipo de auditoría constituye el objeto de estudio -  
del seminario de investigación he considerado un punto inde-  
pendiente dentro del presente capítulo al estudio relativo -  
al informe de los resultados del trabajo de la auditoría ad-  
ministrativa. Es por ello que ahora solo mencionaré que al  
igual que la auditoría interna y la auditoría operacional no  
se cuenta con un formato preestablecido para su realización.

Debido a esto, el auditor administrativo deberá con-  
tar con los conocimientos y la capacidad suficientes para --  
efectuarlo de formal tal que exprese clara y obeitivamente -  
el alcance, calidad, desarrollo y resultados obtenidos de su  
trabajo.

## 2.5. Auditoría Gubernamental.

**DEFINICION:** La auditoría gubernamental se considera una función independiente de apoyo a la función directiva y se orienta básicamente a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control, de las dependencias y entidades de la administración pública federal, -- con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se están alcanzando las metas y objetivos; vigilando además que el manejo y aplicación de los recursos públicos, responda a las políticas dictadas en la materia por el Ejecutivo Federal. (31)

**OBJETIVO:** Entre los principales objetivos que persigue este tipo de auditoría se encuentra:

- Revisar y evaluar los sistemas de operación, registro, control e información, con el fin de determinar si funcionan adecuadamente en los términos de las disposiciones -- aplicables, y si contribuyen a alcanzar las metas y objetivos previstos, así como proponer recomendaciones que propicien el mejor desarrollo de las actividades auditadas.

- Evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que se logran las metas en relación con los presupuestos asigna-

(31) Normas Generales de Auditoría Interna. Gubernamental. Boletín 8. Secretaría de la Contraloría General de la Federación, México, 1986. p. 6

dos.

- Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a las dependencias o entidades de la administración pública federal.

- Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con el objeto de cerciorarse de que -- efectivamente se implantaran.

ALCANCE: A la auditoría gubernamental le compete verificar si las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, están logrando los propósitos para lo que se aprobaron los programas y se asignaron los presupuestos. Consecuentemente, el ámbito de actuación de la auditoría gubernamental abarca todas las áreas, operaciones, sistemas, -- programas, recursos y actividades que integran la gestión -- gubernamental.

Dado el alcance de la función, la auditoría gubernamental deberá tener acceso a documentos, registros, recursos y al personal directamente responsable de cualquier actividad sujeta a revisión; en ocasiones, la particular confidencialidad de cierta información exige discreción y prudencia en cuanto a su manejo; es por ello que en estos casos el responsable de la función de auditoría o el personal específicamente designado, será el único autorizado a consultarla. (32)

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** A diferencia de la -- auditoría contable, interna, operacional y administrativa, - que se ejercen al amparo de pronunciamientos y disposiciones tanto institucionales como personales, la auditoría gubernamental se realiza bajo disposiciones de leyes u ordenamientos legales, lo cual le otorga la característica de obligatoria.

Normalmente se realiza cada año, aunque en ocasiones se realiza una auditoría previa y otra final.

Algunas de las mencionadas leyes que norman la ejecución, desarrollo y aplicación de esta auditoría son:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1977).
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (1977).
- Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación (vigente desde 1960).
- Ley de Obras Públicas (vigente a partir de 1981).
- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda -- (emitida en 1978).
- Ley General de la Deuda Pública.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** Las personas - capacitadas y autorizadas para llevar a cabo auditorías gubernamentales, serán los Contadores Públicos que se encuen--

tren al servicio de la Administración Pública Federal ya sea en forma interna o externa.

De forma interna, es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad pública. La externa, será aquella auditoría practicada por Contadores Públicos independientes a la dependencia o entidad con el objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada.

MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS: Al término de cada auditoría, el auditor gubernamental presentará al titular de la dependencia o entidad o a la autoridad que corresponda, por escrito y con su firma un informe acerca de la auditoría practicada.

Dicho informe constituye la fase final del proceso de ejecución de la auditoría, y a través de él se dan a conocer los resultados que se obtuvieron del examen practicado, señalando la naturaleza objeto y alcance de este, así como las limitaciones que se hayan presentado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Deberá contener además las observaciones y conclusiones correspondientes a efecto de que se formulen las recomendaciones tendientes a mejorar en general las operaciones realizadas por la dependencia o entidad, y para cumplir con éste, objetivo se tendrá que lograr la aceptación e implanta-



ción de las recomendaciones que se hayan sugerido.

El titular y funcionarios de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal requerirán información confiable que les facilite el cumplimiento de su trabajo. -- Por ello el auditor gubernamental a través de su informe hará del conocimiento a dichos funcionarios todos los hechos, circunstancias, conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo desarrollado para que se puedan llevar a cabo las -- acciones correctivas correspondientes, para cumplir también con este requisito el informe de auditoría deberá cubrir las siguientes características generales:

- Oportunidad.
- Integridad.
- Relevancia.
- Objetividad.
- Claridad.
- Convicción y utilidad.

## 2.6. Auditoría Fiscal.

DEFINICION: La auditoría fiscal consiste en el principal medio de control con el que cuenta el Estado, para verificar el correcto y oportuno pago de las cargas fiscales - impuestas a los contribuyentes. Es el medio a través del -- cual se pretende lograr armonía entre la relación fisco-con-

tribuyente.

El organismo designado por el titular del Ejecutivo Federal para encargarse de dictaminar, cobrar y recaudar los diferentes impuestos así como de efectuar auditorías fiscales cuando lo juzgue conveniente es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante su Dirección General de Fiscalización y con la designación para colaborar también en -- ello de las direcciones o Tesorerías de Hacienda Estatales y Tesorerías Municipales.

Cabe señalar que en este tipo de auditorías se consideran también, las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes como son entre otros: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). (33)

OBJETIVO: Como se menciona en párrafos anteriores el principal objetivo de este tipo de auditorías consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes, esto, por la simple razón de que los impuestos son el medio para cu---brir el gasto público y el costo de los servicios que proporciona y administra el Estado, ya que el Gobierno de un país,

(33) Santillana González Juan Ramón. "Conoce las Auditorías". Op.Cit. p. 179

sin ingresos vfa impuestos no podria subsistir.

Se puede decir que si todos los contribuyentes pagaran honrada, correcta y oportunamente sus respectivos impuestos conscientes de la responsabilidad que ello implica, la auditoria fiscal no existiria, pero como esto no es común en la práctica, he aquí la justificación de su existencia.

**ALCANCE:** Su aplicación se extiende a todas aquellas personas ya sean físicas o morales sujetas a obligaciones fiscales, de acuerdo a las leyes impositivas correspondientes. Para la determinación del alcance es deber de la SHCP el buscar que todos los obligados a registrarse como tales lo hagan.

**FRECUENCIA CON QUE SE REALIZA:** Ya que este tipo de auditorias constituyen un medio de fiscalización entre otros con el que cuenta la SHCP para comprobar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, éstas se efectuaran con la frecuencia que considere conveniente la Dirección General de Fiscalización de la propia SHCP, y con la duración que se requiera para la mencionada comprobación.

**PERSONAS CAPACITADAS PARA REALIZARLA:** Será única y exclusivamente el Contador Público independiente de la persona física o moral considerada como contribuyente.

**MEDIO DE PRESENTACION DE LOS RESULTADOS:** El primer -

medio de información de resultados con el que se cuenta es - el propio dictamen sobre Estados Financieros, revisados por el auditor fiscal, pero si estos a su juicio no son satisfactorios, se podrán efectuar otro tipo de revisiones como serían las de papeles de trabajo y otras pruebas adicionales - que se requieran; es de todo esto que surgirá el informe de auditoría fiscal el cual contendrá todos aquellos datos relevantes que permitan conocer las fallas y errores detectados tanto en el área contable como en la administración general de la persona física o moral así como las cifras correctas - sobre las cuales se gravaran los respectivos impuestos y el cobro de estos.

### 3. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA EN GENERAL.

#### 3.1. La Etica Profesional y su Importancia.

Considero este tema de gran reelevancia porque cualquier actividad que se ejerza, lleva consigo una auténtica responsabilidad de practicarla lo mejor posible.

Ya que este seminario de investigación tiene entre --- otros objetivos, el de alcanzar el título que me acredite como Licenciado en Contadurfa Pública; actividad profesional - que para lograr sus metas de proporcionar información oportuna, veraz y confiable para terceros involucrados y que obtengan así los beneficios esperados de ella, requiere total apego tanto como ser humano como profesionista al conjunto de - normas que se derivan de la ética profesional, de aquí la importancia del estudio de esta.

En primer término para adentrarse al tema es necesario conocer el concepto de profesión, que es:

La actividad personal puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana. (34)

(34) Etica Profesional. Guia de Estudio. Departamento de Humanidades. Universidad La Salle. México 1983. p. 5

Esta dignidad profesional se encuentra condicionada - a la jerarquía espiritual y eficiencia de cada persona, lo - que da realce y excelencia a su profesión.

La Etica en su sentido filosófico significa "la ciencia de todas las cosas por sus últimas causas a la luz natural de la razón". De lo anterior se desprende que la Etica Profesional se conceptue como "la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos de los profesionistas en cuanto tales". En otras palabras se refiere a la moralidad de - los profesionistas en general, lo cual debe pugnar siempre - por las exigencias de la buena conciencia durante el ejercicio de la profesión.

La importancia puede considerarse dentro del orden especulativo y el orden práctico.

En el orden especulativo analiza los principios fundamentales de la moral individual y social y los pone de relieve en el estudio de los deberes profesionales.

En el orden práctico, la importancia esta determinada por las conveniencias y consecuencias que mutuamente rigen - las relaciones entre profesionistas y clientela.

De esta forma se observa que la ética profesional es - la base y fundamento para el ejercicio de todas las actividades profesionales, ya que actuando siempre de buena fe y con

rectitud de conciencia se dignificará no sólo a la profesión sino también a la persona como ser humano y profesional.

Las principales características que identifican al -- profesionalista como ético son:

- La competencia profesional, lo cual implica tener -- tanto los conocimientos adecuados, así como salud y morali-- dad en su actuar.

- La responsabilidad profesional, para ejecutar el -- trabajo lo que conlleva a tener responsabilidad consigo mis-- mo, con la familia, con la sociedad y con la propia profe--- sión.

- Poseer la virtud de la discreción, lo que se refie-- re a no hacer uso de información secreta que dañe la estabi-- lidad social y el bien común.

- Tener amor hacia el trabajo y la creación de bienes económicos debido a que el primero enaltece al hombre y lo -- segundo le sirve para subsistir y mejorar.

La ética profesional ha sido objeto de estudios pro-- fundos, hasta llegar a la elaboración de Códigos de Etica -- que rigen a las distintas profesiones que existen con el fin de normar la conducta y actuación profesional en la vida di a -- ria. No es mi propósito el referirme a los códigos de ética

profesional existentes ni a uno en especial sino el de destacar la importancia de actuar siempre de forma ética cualquiera que sea la actividad que se desarrolle.

### 3.2 Normas de Auditoría en General.

Dentro del ámbito de la auditoría se cuenta con normas que rigen el apego a una conducta ética en el desarrollo del trabajo del auditor, sea cual fuere el tipo de auditoría que ejecute, por lo que estas normas se consideran de aplicación general.

El Boletín A de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos expresa que 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 dicho trabajo.

La clasificación de las normas de auditoría es la siguiente:

- Normas personales.
- Normas de ejecución del trabajo.
- Normas de información.



### 3.2.1. Normas Personales.

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para asumir dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe tener durante el desarrollo de toda su actividad profesional. (35)

#### - Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional:

El entrenamiento técnico y la capacidad profesional esta determinada por el conjunto de conocimientos obtenidos en las instituciones educativas, que el auditor debe mantener actualizados con una capacitación continua a través de su participación en cursos, seminarios, etc., que le permitan conocer nuevos conceptos de aplicación en cuanto a sistemas, principios y normas, procedimientos y disposiciones legales que tengan alguna relación con la práctica de la auditoría. Por otra parte, ya que la finalidad del trabajo de auditoría es la de rendir una opinión profesional, deberá ser desempeño por personas que tengan título profesional legalmente expedido y reconocido.

(35) Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de -- Contadores Públicos, A.C. México 1982. p. 17

- Cuidado y Diligencia Profesionales:

El auditor se encuentra obligado a ejercitar con cu  
idado y diligencia razonables el desarrollo de su examen así  
como la preparación de su dictamen o informe.

- Independencia:

Cada auditor en particular mantendrá una actitud ob-  
jetiva y de absoluta independencia en relación a todos los  
asuntos relativos a su trabajo profesional.

La independencia del auditor se entiende como la cu  
alidad que le permite emitir juicios objetivos con absoluta  
libertad de criterio, sin ser influenciado por terceros.

### 3.2.2. Normas de Ejecución del Trabajo.

Al hacer referencia a las normas personales fue seña  
lado que el auditor esta obligado a ejecutar su trabajo con  
cuidado y diligencia. A pesar de que resulta difícil el de  
finir lo que en cada tarea puede representar el cuidado y -  
la diligencia adecuados se encuentran ciertos elementos que  
dada su importancia deben ser cumplidos.

Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecu--  
ción del trabajo que constituyen la especificación particu-  
lar, por lo menos al mínimo indispensable de la exigencia -

de cuidado y diligencia son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo. (36) Por lo que estas normas determinan las bases sobre las cuales deben actuar los auditores.

- Planeación y Supervisión:

Para llevar a cabo una adecuada planeación de la auditoría, debe conocerse previamente el objetivo y características de las áreas, operaciones y actividades de la empresa a examinar para determinar la finalidad de los procedimientos a ser utilizados, los cuales invariablemente tienen que ser claramente entendidos por el personal que en los diferentes niveles, ejecute la auditoría, al tiempo que se ejerza la supervisión apropiada de ese personal.

- Estudio y evaluación del control interno:

La evaluación del sistema de control interno de la empresa determina el grado de confianza de los métodos o medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, lo que permite establecer el tipo de auditoría, el monto oportuno, la magnitud de la muestra, el detalle con el que se debe realizar la revisión y la oportuni-

dad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

- Obtención de evidencia suficiente y competente:

La auditoría debe realizarse generalmente en base a pruebas selectivas lo que significa que la opinión profesional del auditor con respecto al universo esta basada en los resultados obtenidos en la revisión de la muestra, la cual además debe ser representativa.

La evidencia consiste en reunir elementos de juicio suficientes que permitan soportar objetivamente los resultados de la auditoría y es suficiente cuando el auditor llega a la convicción de que el objetivo que persigue ha quedado debidamente comprobado.

El criterio de un auditor respecto a lo que pueda ser una evidencia de auditoría suficiente y competente se ve influenciado por factores como:

a.) El riesgo de hacer una afirmación errónea, lo que se ve afectado por:

- La naturaleza de la operación o actividad.
- La idoneidad del control interno.
- La naturaleza del negocio llevado a cabo por la empresa.
- Situaciones que puedan ejercer una influencia poco usual sobre la administración.

- La situación financiera de la entidad.
- b.) La experiencia acumulada en auditorías anteriores.
- c.) Los resultados de los procedimientos de auditoría.
- d.) El tipo de información disponible.

Por otra parte la confiabilidad de la evidencia de auditoría se ve influenciada por su fuente, interna o externa y por su naturaleza visual, oral o documental. Adn y cuando la confiabilidad de la evidencia de auditoría esta en función a las circunstancias en las que se obtiene, las siguientes generalizaciones resultan de utilidad al evaluar hasta que punto dicha evidencia es veraz:

- La evidencia externa (confirmación recibida de terceros) es más confiable que la evidencia interna.

- La evidencia interna es más confiable cuando el -- control interno relativo es satisfactorio.

- La evidencia obtenida por el propio auditor es más confiable que la obtenida por la empresa.

- La evidencia en forma de documentos y confirmaciones escritas, es más confiable que las confirmaciones orales.

Por último, el auditor obtiene evidencia suficiente

y competente al realizar los procedimientos sustantivos y - de cumplimiento a través de uno o más de los siguientes métodos:

- Inspección.
- Observación.
- Investigación y Confirmación.
- Cálculo y
- Revisión analítica. (37)

### 3.2.3. Normas de Información.

Estas normas, definen los aspectos que debe observar el auditor para emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resulten de su examen.

Como parte del proceso de auditoría, debe presentarse a los funcionarios responsables un informe previo sobre las observaciones del auditor, con el fin primordial de tener un intercambio de opiniones y comentarios y de conven--cer en su caso de que sus observaciones y recomendaciones - son pertinentes, o para que dichos funcionarios proporcio--nen evidencia, aportando documentación o información que no fue obtenida en su oportunidad.

Este intercambio de opiniones y comentarios permite

(37) Boletín Evidencia de Auditoría. Comité Internacional de Normas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores. IMCP, México 1982. p. 15

por un lado eliminar del informe algunas conclusiones que - por mala interpretación o carencia de información oportuna el auditor hubiere juzgado equivocadamente; y por otro, pa-  
ra que el responsable de adecuar las recomendaciones presen-  
te su análisis de fuerzas y debilidades y de a conocer las  
fechas de los compromisos aceptados; este proceso sirve pa-  
ra que el informe definitivo cuente con conclusiones y reco-  
mendaciones debidamente soportadas.

Cuando no exista coincidencia de opinión el auditor  
está obligado a incluir en su informe de manera constructi-  
va y positiva las opiniones de los funcionarios.

El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, --  
conciso, preciso y constructivo respaldado con la suficien-  
te eficiencia que permita la elaboración de conclusiones y  
recomendaciones tendientes a mejorar las actividades de la  
empresa.

El informe de auditoría es el resultado final de to-  
do el proceso de auditoría. Por tal motivo dicho informe -  
debe incluir las situaciones detectadas, midiendo su efec--  
to y dando a conocer el origen de las mismas, así como las  
conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A su vez con la intención de no contar solamente con  
una sola tendencia institucional, la del Instituto Mexicano  
de Contadores Públicos, A.C., en lo referente a la aplica--

ción de las normas de auditoría que aunque pueden ser de -- aplicación general a todo tipo de auditorías, es conveniente -- hacer referencia con el objeto de identificar otras bibliografías relativas al tema, lo señalado al respecto por la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. en lo tocante a la auditoría administrativa.

3.2.4. La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. promulga las siguientes normas de auditoría administrativa:

PRIMERA: El Licenciado en Administración podrá ser el profesionista idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio de auditoría administrativa, de empresas -- tanto públicas como privadas, siempre que cuente con la preparación académica y título respectivo, y la experiencia -- práctica que requiere este servicio.

SEGUNDA: Dicho profesional, está obligado a practicar la auditoría administrativa de acuerdo a las normas de ética respectivas.

TERCERA: La auditoría administrativa puede ser parcial o integral por lo que debe contratarse por escrito y -- el auditor administrativo debe cuidar la definición del al-



cance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA: Cuando exista duda por parte del cliente -- respecto a lo que cree necesitar o acerca de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el auditor propondrá se efectue previamente un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad queden definidos claramente.

QUINTA: El auditor administrativo tiene la responsabilidad de planear adecuadamente su trabajo, en base a -- uno o más programas que analicen la metodología a usar.

SEXTA: El auditor administrativo tiene la responsabilidad de realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de sus ayudantes, aún cuando debido a ciertas circunstancias se tenga la necesidad de incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.

SEPTIMA: Ya que la auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva, su propósito debe ser el localizar las oportunidades para mejorar la administración de las empresas auditadas y, en su caso proponer las recomendaciones que le sean adecuadas.

La auditoría administrativa puede realizarse en base a técnicas subjetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio será siempre subjetivo.

### 3.3. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Podría parecer que el hacer referencia a principios de contabilidad generalmente aceptados no tiene nada que ver con la auditoría administrativa, más sin embargo esto no es cierto, ya que el hablar de ellos es hablar de un universo técnico no solo en contabilidad sino también en auditoría.

Para poder entender mejor la utilidad que tienen estos principios en la realización de las auditorías es conveniente mencionar lo establecido acerca de estos principios en el boletín A.1 Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera de la Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.C.P., el que dice:

"Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros".

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y sus aspectos financieros son: la entidad, la realización y el período contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es el de: revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y consistencia.

La aplicación que los principios de contabilidad tienen en la auditoría administrativa, resulta obvia, ya que estos son aplicables, no solo a las operaciones cotidianas de las empresas sino también en el desarrollo de las actividades encaminadas a la buena administración. Así pues como a la auditoría administrativa le interesa verificar la buena marcha de la administración en todos los niveles de las empresas,

así como en todas las operaciones, actividades y procesos involucrados en cada una de estas áreas o niveles, los principios de contabilidad resultan de gran ayuda en el examen llevado durante cualquier tipo de auditoría, ya que sirven como parámetros entre otros, para evaluar la eficiencia de las operaciones, actividades y procesos, así como para la elaboración de la información resultante.

Para un mayor entendimiento de lo anterior, se mencionará en que consisten cada uno de estos principios.

Entidad: La actividad económica es realizada por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

En la identificación de una entidad se utilizan dos criterios: (a) el conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios, y (b) centro de decisiones independientes con respecto al logro de fines específicos. De esto se desprende que la personalidad de un

negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios y en su información financiera solo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente.

Realización: La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados: (a) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos, (b) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o fuentes, (c) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

Periodo Contable: La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad que tienen una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados,

susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto cualquier operación debe indicar claramente el periodo a que se refiere.

Así, los costos y gastos deben identificarse -- con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Valor Histórico Original: Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se -- afecten o su equivalente o la estimación razonable -- que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Estas cifras deberán de ser modificadas en el -- caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste -- en forma sistemática que preserven la imparcialidad -- objetividad de la información.

Negocio en Marcha: La entidad se presume en -- existencia permanente, salvo especificación en contra -- rio; por lo que las cifras de sus estados financieros

representarán valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

Dualidad Económica: Se constituye de: (a) los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, y (b) la fuente de dichos recursos que a su vez, son especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

Revelación Suficiente: La información contable presentada en los estados financieros debe contener - en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Importancia Relativa: La información financiera presentada, debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en -- términos monetarios. Para efectos de los datos que -- entran al sistema de información contable como para -- la información resultante de su operación, se debe -- equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos -- con los requisitos de utilidad y finalidad de la in-- formación.

Consistencia: Los usos de la información contable, requieren que se sigan procedimientos que permanezcan en el tiempo. La información debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Se hace necesario el señalar que cada uno de los diversos tipos de auditoría existentes, adecuará la aplicación de estos principios durante el desarrollo del trabajo, según sus necesidades, circunstancias y características particulares.

#### 3.4. Técnicas de Auditoría.

Las técnicas de auditoría, aunque en su mayoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., pueden ser de aplicación general a cualquier tipo de auditoría.

De acuerdo al boletín F-01 de la serie de boletines sobre Normas y Procedimientos de Auditoría espe-



dados por el I.M.C.P. menciona que:

"Las Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional".

Las técnicas de auditoría son:

Estudio General: Consiste en la apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

En cualquier tipo de auditoría que se lleve a cabo se tendrá que conocer primeramente todas las áreas que conforman la empresa a auditar, con el objeto de familiarizarse con éstas y el personal que labora en ellas, conocer toda la información general, así como otros aspectos que el auditor basado en su preparación y experiencia juzgue de importancia para el buen desarrollo de su trabajo.

Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que generalmente ten

drá que aplicarse antes de cualquier otra y llevarse a cabo con cuidado y diligencia para asegurarse de un juicio profesional sólido y amplio.

Análisis: Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada de tal manera que -- los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

En el desarrollo de la auditoría contable o financiera el análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer de que se encuentran integrados, y puede ser básicamente de dos clases:

- a) Análisis de Saldo y
- b) Análisis de Movimientos:

En otros tipos de auditoría los análisis que podrían efectuarse aparte de los mencionados serían entre otros el análisis de sistemas, procedimientos, -- técnicas de producción, de control, etc., los cuales irán de acuerdo a las necesidades y objetivos de la auditoría a efectuar.

Inspección: Se refiere al examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

Como se ha venido observando en la descripción de estas primeras técnicas de auditoría, se hace referencia a la utilización de ellas enfocado solamente - al área contable de las empresas, más sin embargo debe de tenerse en cuenta que el alcance que estas pueden tener en su aplicación es mucho más amplio ya que pueden utilizarse en aspectos administrativos, operacionales, etc., así la inspección podrá efectuarse -- con otros fines que no sean necesariamente contables.

Confirmación: Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer - la naturaleza y condiciones de las actividades, procesos y operaciones, y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica, se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pi-

de la confirmación para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y que puede aplicarse de diferentes formas:

a.) Positiva: Se envían datos y se pide que -- contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Este tipo se usa en confirmaciones preferentemente de activo.

b.) Negativa: Se envían datos y se pide contestación, solo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo.

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

Investigación: Relativa a la obtención de información, datos y comentarios de funcionarios y empleados de la propia empresa.

Mediante esta técnica se pretende que el auditor obtenga información y conocimientos suficientes -

para formarse un juicio que le permita llevar a cabo una satisfactoria evaluación de hechos, circunstancias, actividades, deudas, créditos, procesos, etc., ya que el llevar a cabo pláticas y comentarios le serán de gran utilidad al auditor y al mismo personal, pues se darán cuenta de su situación, aciertos y errores.

Declaración: Es la manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita.

Cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que o bien participaron en las operaciones realizadas o tuvieron ingerencia en la formulación de los estados financieros.

Certificación: Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por

lo general, con la firma de una autoridad.

Observación: Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos.

A través de esta técnica, el auditor pretende cerciorarse de la forma como se realizan ciertas operaciones dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza.

Cálculo: Consiste en la verificación matemática de las operaciones.

Existen partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de esta técnica es conveniente seguir un procedimiento diferente al empleado originalmente en la determinación de las partidas.

### 3.5. Procedimientos de Auditoría

La combinación en la práctica de dos o más técnicas de auditoría da origen a los llamados "Procedimientos de Auditoría".

De conformidad con el boletín F-01 sobre Normas y Procedimientos de Auditoría emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos los procedimientos de auditoría son:

"El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

De la definición anterior se desprende que durante el desarrollo del trabajo de auditoría, cualquiera que ésta sea se hace necesaria la aplicación de varias técnicas simultáneas y sucesivas, toda vez que se hace difícil fundamentar una opinión acerca de los resultados obtenidos teniendo como base la aplicación de una sola prueba.

Se ha observado en la práctica que los diferentes sistemas y formas de administración, organización, control, contabilidad y en general los diversos detalles necesarios en la operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen y evaluación llevado a cabo durante la auditoría.

Es por esto que el auditor aplicando su criterio profesional, habrá de decidir cual técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos serán aplicables a cada caso con el objeto de obtener la certeza requerida para fundar una opinión objetiva y profesional.

### 3.5.1. Extensión o Alcance de los Procedimientos de Auditoría.

La extensión o alcance de los procedimientos de auditoría consiste en la realización de las partidas u operaciones examinadas respecto al total de las partidas u operaciones individuales que forman el universo, y se puede decir que la determinación de este alcance se considera uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.



### 3.5.2. Oportunidad de los Procedimientos de Auditorfa.

Al momento en que los procedimientos de auditorfa se van a aplicar se le conoce como oportunidad, - asf para llevarlos a cabo debe tenerse en cuenta un - margen amplio antes de la fecha del cierre del ejercicio, con el objeto de que su uso resulte de utilidad y reporte mejores resultados.

#### 4. METODOS DE EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para la ejecución de la auditoría administrativa, se encuentran diversos métodos que han sido aportados por varios autores.

Este punto a desarrollar considero que es importante, toda vez que permite tener una visión más amplia en cuanto al desarrollo del trabajo de auditoría se refiere aparte se pueden hacer comparaciones entre ellos para así estar en condiciones de poder determinar o en su caso integrar el método más conveniente a seguir tomando en cuenta las características particulares de la empresa a auditar, y por último se obtienen más conocimientos acerca del tema objeto de la presente investigación.

Entre los métodos más importantes se encuentran los siguientes:

##### 4.1. Método de William P. Leonard

Como la mayoría de los métodos, éste pretende detectar a tiempo las causas de las deficiencias y co

regirlas, lo cual se logra a través de la revisión - de las áreas administrativas.

Ya que la auditoría administrativa se considera un instrumento definido para la continua evaluación - de los métodos y el desempeño en todas las áreas de - la empresa son varios los conceptos y pasos a seguir por quien la ejecute.

Así, se tiene que este método se conforma de la siguiente estructura:

#### ESQUEMA GENERAL:

#### E X A M E N

##### A.) AREAS A REVISAR

- Totalidad de la empresa
- Departamentos, Secciones, Divisiones
- Funciones específicas de una empresa pública o privada.

##### B.) DETALLES A ESTUDIAR

- Planes y objetivos
- Estructura de la organización
- Políticas, Sistemas y Procedimientos
- Métodos de control
- Medios de operación
- Recursos materiales y humanos
- Normas de ejecución
- Medición cuantitativa y cualitativa de resultados

## EVALUACION

## A.) PROCESO DE EVALUACION    B.) ANALISIS, INTERPRETACION Y SINTESIS

- |   |  |
|---|--|
| - Panorama económico                            | - Estudio y diagnóstico detallado de elementos |
| - Adecuación de la estructura de la empresa     | - Búsqueda de deficiencias                     |
| - Cumplimiento de políticas y procedimientos    | - Comprobación de la eficiencia                |
| - Exactitud y confiabilidad de los controles    | - Balance analítico                            |
| - Causas de variación                           | - Precisión de soluciones                      |
| - Protección de las operaciones                 | - Determinación de alternativas                |
| - Utilización adecuada de mano de obra y equipo | - Métodos de correcciones y mejoras            |

## PRESENTACION

- A.) DISCUSION ORAL DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES -  
CON LAS PERSONAS INVOLUCRADAS
- B.) REPORTE FINAL A LA DIRECCION

- C.) INFORME ESCRITO A LA DIRECCION  
DE LAS OBSERVACIONES Y SUS RECOMENDACIONES

## VIGILANCIA O REVISION SISTEMATICA

Consiste en revisar que las recomendaciones que se hayan aprobado, se pongan en práctica correctamente.

El método de William P. Leonard, se ha caracterizado porque en cierto grado resulta muy subjetivo, ya que todo se encuentra en función del talento, capacidad, iniciativa, inventiva y experiencia del auditor, y por lo tanto carece de parámetros cuantitativos que lo hagan ser más objetivo.

### 4.2. Método de José Antonio Fernández Arenas

Antes del estudio de este método, se hará mención de una serie de características propias del mismo.

- A.) En primer lugar propone auditorías integrales.
- B.) Establece una tabla de apreciación donde -- presenta una escala que va desde 0% hasta - 100% determinando los niveles de Administración.

La siguiente tabla, aunque no es la única es la de apreciación más usual:

<u>NIVELES</u>	<u>%</u>
Administración excelente	90 - 100
Administración muy buena	80 - 89
Administración buena	60 - 79
Administración regular	40 - 59
Administración deficiente	20 - 39
Administración muy deficiente	0 - 19

C.) La asignación de un puntaje máximo a la empresa que se va a auditar. La acertada -- asignación del puntaje se considera responsabilidad del auditor, este puntaje máximo integral es dividido entre las áreas de estudio. Se tomarán en cuenta las diversas -- áreas que conforman a las diversas empresas existentes, y dependiendo del giro, se asignarán puntos a cualquiera de estas áreas -- dándole mayor puntuación a la de mayor importancia, y así sucesivamente.

D.) La elaboración de cuestionarios maestros en donde cada pregunta o tópico va a tener --

asignado un puntaje máximo y una calificación real.

La relación entre la máxima eficiencia otorgada y la eficiencia real obtenida, da el porcentaje de -- eficiencia real, ésta se compara con la tabla de apreciación anterior, y así se sabra en que rango cae dentro de la administración.

A continuación el método que establece este autor es el siguiente:

#### ESQUEMA GENERAL:

##### AREAS DE ESTUDIO:

- Control de políticas
- Producción
- Ventas
- Recursos materiales y humanos, etc.

Las áreas de estudio dentro de cada empresa serán diferentes, de acuerdo al tipo, giro, magnitud y otras características propias de éstas.

**DETALLES DE ESTUDIO:**

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Planeación
- Implementación (organización, integración, dirección y ejecución)
- Control, etc.

Estos elementos de estudio se consideran de -- aplicación individual para cada área sujeta a examen.

**CUESTIONARIOS MAESTROS:**

Por cada área sujeta a estudio se debe elaborar y aplicar un cuestionario, ya que son considerados -- una herramienta de gran utilidad para conocer los aspectos importantes que se requieren en el desarrollo de las auditorías.

**ASIGNACION DE PUNTAJE:**

Este puede ser, entre otros aspectos:

- Por áreas
- Por detalles



- Por tipo de cuestionario
- Por preguntas ...

PREPARACION DE MATERIAL PARA INVESTIGACION Y --  
ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO:

- Investigación
- Análisis
- Certificación y obtención de un porcentaje de eficiencia en administración, mediante la elaboración de cuadros de eficiencia
- Conclusiones y recomendaciones
- Informe final

Este tipo de método pretende ante todo ser objetivo, pues utiliza una tabla de apreciación y otra de asignación de puntos.

4.3. Método de Victor M. Rubio Ragazzoni.

Este autor a través del establecimiento de su método, pretende efectuar un diagnóstico de la capaci--dad administrativa tanto de empresas públicas como --privadas, para determinar los puntos más vulnerables y sugerir medidas para hacerlas más eficientes.

Por otra parte también tiene como finalidad la de poder normar la actuación del auditor en la práctica de la técnica de la auditoría administrativa.

El desarrollo de este método, comprenderá las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA:

PLANEACION:

- Definición del estudio a desarrollar
- Diagnóstico administrativo
  - \* Elaboración del programa de diagnóstico
  - \* Aprobación del programa
  - \* Desarrollo del diagnóstico
- Definición del objetivo
- Alcance específico de la auditoría
- Determinación del personal necesario
- Programación del tiempo estimado
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- Aprobación del programa de auditoría.

SEGUNDA ETAPA:

## EXAMEN:

- Entrevista con los responsables, ya sea de áreas, departamentos, funciones, etc.
- Aplicación de técnicas de auditoría.
- Captación de la documentación necesaria (organización, manuales, instructivos, etc.).
- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- Captura de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA:

## EVALUACION:

- Análisis y evaluación de la información captada,
- Jerarquización de observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones,
- Discusión de las observaciones.

#### CUARTA ETAPA:

##### PRESENTACION:

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al director general y sub-director de auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada. (38)

#### 4.4. METODO DE ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

Otro esfuerzo cuantitativo para la ejecución de la auditoría administrativa, se encuentra en el análisis factorial del Banco de México.

Este método tiende a ser objetivo, y se basa en un concepto distinto de fuerzas a las que denomina -- factores. El factor representa la tarea que los departamentos realizan.

Los cuestionarios o entrevistas que se elaboren

(38) Rubio Ragazzoni Victor M. Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Editorial Pac. México 1986. p. 31

por cada factor, deben seguir el orden de sus elementos y componentes.

El método esta compuesto de los siguientes pasos:

ESQUEMA GENERAL:

A.) Definición de factores elementos y componentes.

B.) Determinación de la función óptima de cada factor, ésta va de acuerdo con la actividad propia de la empresa a la que se va a aplicar la auditoría administrativa.

C.) Asignación de pesos, o sea la participación que tiene cada elemento de cada factor al total.

D.) Listado de información, esta parte de la determinación de los factores, elementos y componentes que se han realizado con anterioridad. En este punto se incluye la elaboración de material de investigación.

E.) Programa de Auditoría Administrativa.

- Planeación de la investigación
- Analizar el tema a investigar
- Examinar cada factor
- Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones
- Presentación del diagnóstico

F.) Investigación y análisis.

G.) Obtención de eficiencia por elemento y por factor.

H.) Elaboración de la matriz de limitaciones, causas y cuadro de números relativos.

I.) Conclusiones y recomendaciones.

J.) Informe final.

#### 4.5. Método de Roberto Macías Pineda.

Puesto que la auditoría administrativa, constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando a través de un examen de todas -- las partes o de determinadas partes de las actividades y relaciones del personal en la empresa; este autor considera que lo más importante en este tipo de -

auditoría es "la determinación del grado hasta el -- cual los resultados se asemejan a los objetivos, y es tos objetivos los ve traducidos en políticas las cuales deben ser examinadas para descubrir que tan clara y correctamente se expresan los objetivos básicos de la organización.

El programa de auditoría administrativa que propone este autor, es de acuerdo al proceso administrativo establecido por George R. Terry.

- Planeación
- Organización
- Dirección (ejecución)
- Control

Elabora y aplica cuestionarios para cada una de las partes del proceso administrativo, los cuestionarios se aplican a la alta gerencia o dirección y a -- los responsables de cada una de las áreas de la empre sa.

Con los cuestionarios y la apreciación profesional del auditor, se obtendrán los resultados de audi-

torfa, deseando mostrar que es lo que la empresa esta logrando realmente en relación con los objetivos básicos establecidos.



## 5. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 5.1. Planeación de la auditoría.

A pesar de que la planeación de la auditoría, - constituye la primera etapa del programa de trabajo de auditoría elegido para llevar a cabo el caso práctico del presente trabajo de investigación, considero conveniente el ahondar un poco más respecto a lo que esta significa en el desarrollo e implantación del programa.

Como se vio en el primer capítulo, la planeación implica el establecer un curso concreto de acción a seguir, fijando principios, secuencia de operaciones, así como los tiempos necesarios para su realización.

De esta forma la planeación dentro de la auditoría administrativa, indicará y definirá el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro del programa, así como la determinación del tiempo requerido para cada una de sus etapas. La principal finalidad de la planeación será el poder prever anticipadamente a la acción todos aquellos elementos que

se requieren y que por la falta o ausencia de ellos - no se limite el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos esperados de la auditoría.

La planeación dentro del trabajo de auditoría - será requisito indispensable para poder elaborar y -- desarrollar un programa de auditoría administrativa - que satisfaga las necesidades de la empresa y por -- otro lado cubra todos los pasos requeridos para la -- ejecución de la auditoría y facilite el llevarla a ca bo.

Previo a la etapa del programa de trabajo que - comprende la planeación, será necesario el efectuar - una entrevista con el cliente a fin de dejar sentadas las condiciones básicas relativas al desarrollo de la auditoría; los principales puntos a tratar dentro de ella son los siguientes:

- a.) Definición de la necesidad y el propósito - de llevar a cabo una auditoría administrati- va.
- b.) Las condiciones y limitaciones del trabajo.
- c.) La estimación del tiempo que tomará el desau

rollo de la auditoría hasta su fase final.

d.) Las facilidades que esta dispuesto a proporcionar el cliente.

e.) La coordinación del trabajo que se pueda -- realizar con el personal de la propia empresa.

f.) Todos aquellos aspectos especiales y de importancia que debido a su naturaleza ameriten el tener que ser definidos antes de iniciar la auditoría, como serían la fijación de honorarios, la recolección de la información general de la empresa para tener un conocimiento más amplio e identificable con la empresa a auditar, entre esta información estarían:

- Las características jurídicas
- Las características de operación y organización
- Funcionarios principales y funciones
- Diagramas de organización
- Manuales de organización
- Reglamentos, etc.

El allegarse de fuentes de información como:

- Archivos
- Registros
- Externas
- Personal a entrevistar

Así como definir el personal que se requiere, -  
como:

- Auxiliares
- Analistas
- Supervisores
- Especialistas y otros

A todo lo anterior se le conoce también con el  
nombre de trabajos preliminares.

## 5.2. Lineamientos del Programa de Auditoría Administrativa

En el programa de auditoría se irán detallando los diferentes pasos a seguir durante el desarrollo del trabajo con el fin de asegurar que se cubrirán to dos los aspectos objeto de la auditoría.

Se considera que es la relación escrita la cual contiene ordenados de forma lógica y comprensible las actividades a realizar durante el período que dura la auditoría, en él tendrán que señalarse el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa.

El programa de auditoría administrativa deberá ser diseñado y adecuado específicamente para cada empresa en particular de acuerdo a las condiciones y características propias de la misma, al alcance que tendrá la auditoría y principalmente al objeto de la misma, lo anterior se debe a que para cada trabajo específico a desarrollar se encuentran condiciones especiales y particulares a él, y a las cuales se sujeta la forma como se realizará el examen y revisión de -- la auditoría. Las principales condiciones a tener en cuenta son:

- a.) El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- b.) Los objetivos particulares inherentes a cada etapa de trabajo.

c.) Las limitaciones comunes a que esta sujeta la auditoría.

d.) Las características particulares de la empresa a auditar.

Un programa de auditoría administrativa no debe de ser rígido, sino lo suficientemente flexible para poder hacerle frente a las circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones, ampliaciones o modificaciones al programa de trabajo establecido inicialmente.

Tanto para el auditor, como para el personal -- que laborará en la ejecución de la auditoría, el programa de trabajo será una guía de las actividades que se requieren llevar a cabo y por otra parte incitan a la observación y análisis de la estructura, elementos, actividades y operaciones de la empresa, permitiendo por otra parte familiarizarse con el asunto de que se trate, con los procedimientos para el examen y la evaluación de los métodos y desempeño que se estén evaluando. Por todo esto se hará posible el descubrir - deficiencias o irregularidades en los elementos estudiados para que de esta forma se efectuen recomenda--

ciones y se pueda determinar el grado de eficiencia administrativa.

Por último cabe señalar que es posible que cada paso del programa de trabajo exija un cambio de impresiones con jefes y subordinados, a fin de obtener amplia información respecto a los detalles de trabajo - que estos desempeñan y los cuales estén involucrados con el punto a tratar, así como de poder reunir suficiente información para valorar tanto los métodos como la ejecución que se está desarrollando conforme al programa.

### 5.3. Programa de Trabajo para la Práctica de la Auditoría Administrativa

Una vez descritas las principales características que conforman un programa de auditoría administrativa, a continuación se describirá el programa específico de aplicación que se usará en el presente trabajo de investigación.

Este programa se escogió del método dado por el C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Ragazzoni y L.A. Jorge -- Hernández Fuentes, debido a que a mi juicio lo conside

ro el más apropiado dadas las características de la empresa a auditar.

Las etapas en las que se divide son las siguientes:

#### PRIMERA ETAPA:

##### 5.3.1. Planeación

- a.) Definición del estudio a desarrollar
- b.) Diagnóstico administrativo
- c.) Definición del objetivo
- d.) Alcance específico de la auditoría
- e.) Determinación del personal necesario
- f.) Programación del tiempo estimado
- g.) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h.) Aprobación del programa de auditoría.

Como ya se habrá mencionado inicialmente durante la etapa de la planeación se tratará de obtener anticipadamente a la acción, todos aquellos factores -- que deben ser considerados y los cuales sientan las bases para el posterior desarrollo.



Durante esta etapa el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Características particulares de la empresa: -  
A fin de que la planeación y desarrollo del programa de trabajo se ajusten a estas y puedan obtenerse los resultados esperados.

- Finalidad del trabajo de auditoría: Ya que ésta constituye el aspecto básico para desarrollar -- adecuadamente un plan y justificar los elementos necesarios para su desarrollo.

- Secuencia de desarrollo: Debido a que todos los trabajos deben seguir un ordenamiento que permita y facilite su desarrollo normal dentro de límites de tiempo fijados.

- Selección de personal apto para auxiliar en el trabajo a desarrollar.

- Determinación de las técnicas a utilizar: Los cuales deben ajustarse a las características particulares del objetivo, a la capacidad y experiencia del personal que intervendrá en el trabajo, así como a -

límite de tiempo disponible para dar a conocer los resultados.

- Conocimiento de los medios materiales: Que - es lo que se requiere para el desarrollo de las actividades.

- Determinación del apoyo que la empresa proporcionará: Necesario para conocer la colaboración y - coordinación que se podrá obtener en ella.

#### SEGUNDA ETAPA:

##### 5.3,2. Examen

a.) Entrevistas con los responsables con el objeto de señalarles el seguimiento del trabajo en --- atención a las áreas de problemática relevante.

b.) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.

c.) Captación de la documentación necesaria.

d.) Revisión, complementación y depuración de - la información captada.

e.) Captación de opiniones y sugerencias.

Se considera que prácticamente es durante esta etapa donde se da comienzo a la auditoría ya que se inicia con la ejecución de acciones específicas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas a estudio y evaluación.

Esta etapa se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la auditoría planteando en ella el objetivo y alcance del estudio, complementando ésta con entrevistas para dejar bien definidas todas las condiciones necesarias.

Posteriormente se aplicarán las técnicas de auditoría adecuadas para obtener una descripción e información lo más detallada y precisa posible del área a auditar, se podrá hacer uso de las técnicas de auditoría generales, explicadas anteriormente, así como mediante técnicas utilizadas frecuentemente en este tipo de auditorías como son:

- Cuestionarios
- Entrevistas

Los cuestionarios son una técnica que permite - obtener información mediante una serie de preguntas - escritas y previamente formuladas y entre las ventajas que se obtienen de ellos están:

- El obtener de él la información deseada para cada caso en particular.

- Permiten incluir preguntas de interés, cuyas respuestas facilitan el llegar a conclusiones benéficas.

- A través de ellos se puede obtener todo tipo de información.

- Facilitar el conocimiento de los hechos y situaciones más importantes.

Los cuestionarios por la clase de respuesta que se desea obtener pueden ser:

- \* Cuestionarios con respuesta abierta
- \* Cuestionarios con respuesta cerrada
- \* Cuestionarios con respuesta selectiva

Los cuestionarios se clasifican en:

- \* Cuestionario general de auditoría
- \* Cuestionario por áreas funcionales
- \* Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- \* Cuestionario de análisis de procedimientos
- \* Cuestionario de análisis de formas

Por otra parte las entrevistas ayudan a conseguir la información adecuada, necesaria para el buen desarrollo de la auditoría, y se pueden aplicar en forma particular y general o simultánea.

El siguiente paso consistirá en la recolección de la documentación necesaria para llevar a cabo una evaluación sustentada en fuentes de información formales y dignas de confianza; algunos de estos documentos podrán ser: actas, contratos, manuales, gráficas, formas impresas, estados financieros, registros estadísticos, informes, etc., y otros que el auditor juzgue convenientes y oportunos.

Para finalizar el auditor aplicará todas aquellas técnicas y otros procedimientos que considere ne

cesarios para asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos durante esta etapa, ya que estos constituyen el apoyo y fundamento a sus conclusiones.

### TERCERA ETAPA:

#### 5.3.3. Evaluación

- a.) Análisis y evaluación de la información captada
- b.) Jerarquización de observaciones
- c.) Planteamiento de las recomendaciones
- d.) Discusión de las observaciones

Una vez terminada la etapa de la investigación y examen, el auditor procederá a efectuar el análisis de la información, lo cual significa el fragmentar -- las partes de un todo, hasta conocer los elementos y principios que la forman, este análisis deberá ejecutarse en forma lógica, con una mente abierta y libre de prejuicios ya que de esto dependerá el poder descubrir como lograr mejoras en todas las áreas y los diferentes aspectos que estas involucran lo cual al final se traducirá en una reducción de costos.

Se debe tener presente que el análisis consiste fundamentalmente en descubrir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento y manejo está afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc. Posterior al análisis se hará la evaluación de los hechos y circunstancias investigados a fin de considerar los de importancia relevante y los cuales requiere mayor atención para una correcta solución, lo que requerirá la jerarquización de los hechos.

La fase final de esta tercera etapa, se refiere al planteamiento de las recomendaciones que se darán para lograr la correcta solución de los problemas encontrados. Las soluciones son la conclusión a la que llega el auditor después de haber evaluado los resultados de los exámenes e investigaciones que efectuó.

Se puede decir que el planteamiento de las recomendaciones debe estar encaminado al logro de adecuadas y benéficas soluciones para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La utilidad real y efectiva que las soluciones reportaran al cliente.

- La sujeción que las soluciones deben tener para con los objetivos y políticas previamente establecidas, ya que no deben desviarse de ellos.

- La completa satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente, para lo que fueron contratados los servicios de auditoría y considerando también el continuo desarrollo de la empresa a fin de no entorpecerlo,

- Se tendrán en cuenta los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales y humanos, a fin de que las recomendaciones y soluciones esten en concordancia con ellos.

- Considerar el costo de ejecución de los trabajos a efectuar como resultado de las recomendaciones y soluciones propuestas, a fin de que quede justificado por los beneficios que se reportaran.

- No olvidarse de los riesgos probables derivados de factores tanto internos como externos y que pueden afectar a las soluciones, procurando prevenirlos hasta donde sea posible.



- Las soluciones dadas por el auditor deberán ser sencillas, prácticas y sujetas de control.

- Poder asegurarse de que las soluciones aceptadas se lleven a cabo en un tiempo razonable y oportuno para la corrección de problemas.

- Los efectos que originen las recomendaciones y soluciones de la auditoría no deberán quebrantar -- las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

- Las recomendaciones y soluciones no deberán afectar negativamente al elemento humano, por lo que deben tender a su protección en todos los aspectos de éste.

Una vez realizado lo anterior se procederá a la discusión de las observaciones derivadas de las soluciones y recomendaciones a fin de que no quede ninguna duda al respecto y se continúe a la etapa final de la auditoría.

Cabe señalar que la evaluación en la Auditoría Administrativa, por tratar en su mayor parte sobre as

pectos cualitativos, deberá ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades - que aparezcan, se puedan respaldar con evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y convencimiento es por ello que se hace necesaria la discusión de las observaciones que verse sobre estos aspectos.

Para terminar es importante tener en cuenta que durante la etapa de la evaluación se deben considerar las funciones administrativas aun y cuando la auditoría abarque solo el estudio de un área, estas funciones son las que a continuación se señalan:

- Planeación
  - \* Objetivos y políticas
  - \* Planes y programas
  
- Organización
  - \* Estructura orgánica
  - \* Funciones
  - \* Niveles de autoridad y responsabilidad
  - \* Manual de organización
  
- Integración
  - \* Elemento humano

- \* Recursos materiales
- \* Recursos técnicos
- \* Recursos financieros
  
- Dirección
  - \* Supervisión
  - \* Comunicación y coordinación
  - \* Delegación
  
- Control
  - \* Medidas de control que aseguren los resultados
  - \* Registros y controles operativos
  - \* Sistemas y procedimientos administrativos
  - \* Manuales de operación

#### CUARTA ETAPA:

##### 5.3.4. Presentación

- a.) Elaboración del informe final.
- b.) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c.) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

La etapa final del programa de trabajo de auditoría administrativa es la referente al informe final con el cual culmina el trabajo desarrollado por el auditor.

Dada la importancia que reviste el informe toda vez que en él se incluyen los resultados de investigaciones, exámenes y evaluaciones efectuadas para poder llegar a las adecuadas recomendaciones y soluciones, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza necesarios hacia las diferentes personas a las cuales va dirigido.

Debido a que el informe de auditoría es de suma importancia en el siguiente punto a tratar dentro de este capítulo se hará un estudio más amplio relativo a él.

## 6. INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Ya que se ha concluido con el desarrollo del -- trabajo establecido en el programa de auditoría administrativa y se cuenta con una visión completa y profunda acerca de lo que se ha encaminado, se llega a -- la etapa final de preparar y presentar el informe de auditoría, el cual tiene como fin el servir de guía -- para mejorar la administración de una empresa.

El informe comunicará la situación administrati va de la empresa a la fecha en que se llevó a cabo la auditoría administrativa, así como las posibilidades de poder mejorarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que causan efectos en las prácticas administrativas.

### 6.1. Importancia del Informe

El informe de auditoría administrativa es el do cumento que el auditor debe entregar como resultado -- del trabajo efectuado a la alta dirección de la empre sa, y a través del cual comunica la investigación, -- examen y evaluación realizados durante el desarrollo de la auditoría, así como los resultados obtenidos de

ello, y las recomendaciones y soluciones pertinentes para resolver las anomalías encontradas.

La importancia del informe de auditoría administrativa radica en que presenta en forma profunda, detallada y objetiva el manejo administrativo que guarda una empresa a una fecha determinada, lo cual es de gran valor a la alta dirección de la empresa, ya que a través de él, conocerá el progreso logrado para alcanzar los objetivos, la forma en como se ejecutan -- las operaciones, la actitud del personal hacia el desarrollo de sus actividades, la ejecución correcta de programas y sistemas, y en fin todo lo relacionado -- con la eficiencia y eficacia de una buena administración, mostrando tanto los aciertos administrativos, -- así como las fallas y errores encontrados, dando las recomendaciones y soluciones pertinentes para cada caso.

El informe es de importancia ya que constituye la imagen del trabajo realizado por el auditor, y es el medio a través del cual se apreciará mejor el valor de la auditoría administrativa como instrumento -- de control.

## 6.2. Clasificación de los informes

Los informes de auditoría administrativa se han clasificado en dos grupos:

- De acuerdo al momento en que se realizan
- Según la forma de presentación

6.2.1. De acuerdo al momento en que se realizan y según su duración los informes pueden ser: informe preliminar, de progreso, previo y final.

### a.) Informe preliminar:

Se considera que es aquel que se elabora antes de iniciar la revisión y en el cual se delimitan el alcance objetivo, tiempo y costo de ejecución de la auditoría. Contribuye a esclarecer la intención y amplitud del estudio a realizar.

### b.) Informe de progreso;

Es aquel que muestra lo que se ha estado haciendo las situaciones descubiertas, las deficiencias que necesitan corregirse con urgencia, las recomendacio--

nes y soluciones propuestas hasta ese momento.

Estos informes se emiten por intervalos dependiendo de las necesidades, así como también se pueden elaborar por área, departamento o división y actividades o función.

c.) Informe previo:

Este tiene por objeto el de informar y comentar las desviaciones, conclusiones y sugerencias a que se han llegado a través del proceso de la revisión respecto a una parte de la auditoría, ya sea a una función, área o departamento, aun cuando sea parcial o total ésta.

d.) Informe final:

Con el informe final culmina el trabajo del auditor. Lo prepara como resultado de la terminación de su revisión, y suele comprender el resumen de los aspectos más importantes incluidos en los informes anteriores, incluyendo la descripción de los aspectos examinados más importantes, los problemas encontrados, y sobre todo incluyendo argumentos convincentes para



apoyar las soluciones y recomendaciones, así como los medios alternativos para ponerlas en práctica. Su valor se encuentra en que son los que se emplean como - guía en la discusión de los aspectos relevantes con - la alta dirección.

#### 6.2.2. De acuerdo a la forma de presentación.

Se dividen en tres grupos:

##### a.) Narrativo:

Es aquel que en forma detallado cita en orden - cronológico el trabajo efectuado con precisión de da- tos y circunstancias.

##### b.) Importancia:

En este se detallarán por orden de importancia los trabajos efectuados, a fin de que la alta direc- ción quede en condiciones de interpretar fácilmente - su contenido y en su caso prestar la atención requeri- da desde el punto de vista de importancia.

c.) Extractado:

Es aquel informe que se caracteriza porque presenta antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe, tiene por objeto dar a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

Se debe aclarar que el auditor estará en condiciones de utilizar cualquiera de los tipos de informes señalados, ya sea por el momento o forma en que se realizan según lo juzgue necesario y conveniente teniendo en cuenta el alcance, naturaleza y objeto de la auditoría, así como el tipo de empresa de que se trate.

### 6.3. Contenido del Informe

Normalmente el contenido del informe varía de empresa a empresa, de acuerdo al alcance de la auditoría, al propósito de la auditoría, a las fallas encontradas y a las medidas o sugerencias propuestas; no obstante lo anterior, los puntos principales que debe contener un informe para calificarlo como comple

to son los siguientes:

- a.) Consideraciones generales
- b.) Observaciones relevantes
- c.) Observaciones detalladas
- d.) Recomendaciones
- e.) Comentarios
- f.) Papeles de trabajo y anexos

A continuación se explicará en una forma breve los aspectos que contiene cada uno:

a.) Consideraciones generales:

En este punto se describirá el objetivo, propósito y magnitud de la auditoría practicada. Se hará referencia a los estudios específicos que se hayan -- realizado en forma adicional y las áreas que estos comprendieron.

b.) Observaciones relevantes:

En esta parte se incluirán las observaciones de trascendencia a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Estas observacio--

nes se considerarán jerárquicamente de acuerdo a su importancia.

c.) Observaciones detalladas:

Este inciso expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran a la empresa.

d.) Recomendaciones:

En esta parte, el auditor anotará todas las posibles recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa para la solución de sus problemas.

Las recomendaciones deben plasmarse en el informe de acuerdo a un orden posible de aceptación, así como los argumentos necesarios para considerar la necesidad de su implantación y en caso de ser aceptadas la fecha más conveniente para ponerse en práctica.

Deben ser formuladas ante todo en forma clara - concisa y precisa para su fácil entendimiento, ya que de esto dependerá el darse cuenta de las ventajas y - beneficios que reportaran. Para poder formular sus re

comendaciones el auditor tendrá en cuenta la factibilidad del desarrollo de éstas.

e.) Comentarios:

Es conveniente el anotar los asuntos de importancia tratados con los responsables de las áreas auditadas en la empresa, así como los directivos. Debiendo resumir los planteamientos expuestos por ellos, mencionando las medidas de solución propuestas para la corrección de irregularidades.

También se hace importante el incluir los comentarios personales, observaciones particulares y puntos de vista al respecto, a fin de contar con un elemento más de juicio.

f.) Papeles de trabajo y anexos

Estos tienen la finalidad de dejar constancias y evidencia acerca del trabajo realizado.

Los papeles de trabajo se consideran los documentos a los cuales se puede acudir para comprobar los hechos y circunstancias estudiados, examinados y

evaluados, así como también las situaciones de importancia encontrados en ellos y las cuales dieron origen a las soluciones y recomendaciones dadas.

Los anexos serán utilizados para ampliar, hacer más clara y sustentar la información contenida en el informe, se pueden incluir para ello, gráficas, cuadros, formas de papelería, diagramas y otros datos diversos.

Es pertinente que el auditor verifique el contenido del informe de auditoría comentándolo con su -- equipo de trabajo, ya que este debe convencer a quienes va dirigido, de que la realización de una auditoría administrativa es un instrumento necesario que -- debe usarse en forma consistente para que la administración integral de una empresa siempre sea dinámica, eficaz y eficiente.

#### 6.4. Presentación del Informe

La presentación de informes útiles, suele ser -- el resultado de una planeación cuidadosa de los momentos de un profundo conocimiento del tema y de la capacidad suficiente para plantear los hechos de más im--

portancia, así como para recomendar soluciones sensatas y constructivas.

Entre los diversos puntos que el auditor debe considerar para una excelente elaboración y presentación del informe se consideran los siguientes:

A.) Para la elaboración del Informe:

- Debe especificarse con claridad la naturaleza, finalidad, y propósito del trabajo realizado. Además y hasta donde resulte práctico, habrá de especificar el alcance, fecha y lapso de duración del estudio.

- Resumir los hechos de mayor importancia en forma tal que el informe final no sea igual a los otros que le antecedieron.

- Es conveniente incluir al final de cada exposición una indicación orientadora para ayudar al lector a buscar mayores detalles en el cuerpo del documento.

- El auditor debe conocer la materia de los asuntos de que trate, a fondo, percatándose de todos

los hechos pertinentes y examinándolos e interpretándolos con una intención crítica.

- Presentar en primer término todas aquellas -- ideas que puedan tener mayor probabilidad de aceptación.

- No se incluirá ninguna sugerencia de mejoramiento a menos que antes se haya analizado, evaluado y determinado se resultará práctica y de fácil realización.

- Se debe contar con alternativas para cada recomendación a efecto de que si no se acepta la original, se pueda hacer otra proposición relativa al mismo aspecto de la primera.

- El auditor requiere ser veraz y cuidadoso, en enfocando los hechos con rigor científico, sin pronunciamientos anticipados o perjuicios personales.

- El auditor, debe expresar sus ideas con exactitud, concisión, cortesía y claridad, con un pensamiento bien organizado y lógico y con un planteamiento inteligente; los que se consideran pasos fundamen-



tales para unificar hechos, ideas y criterios.

- El informe podrá ser uniforme en cuanto a su diseño, pero no en cuanto a su contenido.

- Al preparar su informe, el auditor tendrá presente que su principal objetivo consiste en comunicar a quienes lean el informe todos los hechos y hallazgos de importancia complementados por los detalles necesarios que los respalden.

B.) Para la Presentación del Informe:

- El informe debe estar redactado en forma clara y precisa, soportado por un vocabulario sencillo, sin utilizar términos o expresiones demasiado técnicas, sin modismos o frases rebuscadas procurando tener un estilo preciso y descriptivo.

- Para su escritura se deberán acatar los lineamientos gramaticales y semánticos, teniendo además la mayor limpieza posible y el papel adecuado para su presentación.

- El informe debe estar escrito en forma convin

cente reflejando seguridad respecto de lo que se comu  
nica.

- El informe deberá estar concebido en forma im  
personal, utilizando en su redacción preferentemente  
a la tercera persona gramatical.

- Según el caso el informe deberá acompañarse -  
de todos aquellos documentos y anexos necesarios, for  
mulados como resultado del trabajo y los cuales ten--  
gan un propósito definido en el informe, tales como:  
gráficas, cuadros, diagramas, cuestionarios, instruc--  
tivos, formas, etc.

- Todos los anexos deben presentarse con una ex  
plicación y referencia en el texto.

- La presentación del material debe ser atracti  
va de tal modo que incite a la lectura y análisis del  
mismo.

- Los informes suelen ir firmados con el fin de  
dejar constancia y responsabilidad del trabajo efec--  
tuado normalmente por el encargado de la realización  
de la auditoría.

- Cabe el señalar que el original del informe - se entregará al auditor responsable, para que este a su vez haga entrega a la alta dirección con el fin de cambiar impresiones. Copias del mismo se enviarán al supervisor o jefe del departamento afectado en la auditoría, así como también a cualquier persona con autoridad y que tenga un interés especial en conocer el resultado de la auditoría.

#### 6.5. Supervisión posterior a la Presentación del Informe

La finalidad principal de la supervisión posterior a la entrega del informe de auditoría es la de - completar cualquiera de los hechos que figuren en las recomendaciones sugeridas y sobre las cuales no se ha ya hecho algo al respecto.

Frecuentemente se hace necesario que el auditor supervise que sus recomendaciones y cambios ya pro-- puestos y aceptados se lleven realmente a cabo, com-- probando la realización práctica de las mismas. Por otra parte el auditor se convierte en asesor ya que - auxiliará en la planeación y estudio de nuevos procedimientos, interviniendo además en donde haya que --

efectuar mejoras en cualquier área o departamento.

El verdadero valor de esta supervisión y vigilancia radica en que la auténtica intervención del auditor y los beneficios que de su trabajo resultan, se ven reflejados aquí, pues no tendría objeto el realizar una auditoría administrativa, si realmente no se comprueban los frutos derivados de ella.

Debe hacerse hincapié en que el auditor en su papel de asesor, debe contribuir al desarrollo de las soluciones y recomendaciones para alcanzar las mejoras propuestas y necesarias, ayudando a eliminar los retrasos en la implantación y ejecución de ellas, así como contribuyendo con el personal afectado por las mismas, a fin de lograr la efectividad en los nuevos sistemas, métodos y procedimientos mediante una actitud de inspección y asesoramiento.

Se debe pugnar porque los cambios necesarios se lleven a cabo en el menor lapso de tiempo posible, teniendo en cuenta para ello las características y necesidades propias de la empresa, y procurando hacer una labor de convencimiento.

## 7. COSTO-BENEFICIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A través de este capítulo se ha hecho notar el desarrollo de la auditoría administrativa, desde sus inicios dentro de la contaduría pública, hasta su ejecución dentro del campo de la auditoría interna, pudiendo llegar a ser un instrumento de control independiente de ellas, aunque ligado de alguna manera a las mismas.

Se ha efectuado un estudio de las principales características de la auditoría administrativa, los métodos para su ejecución y todos los aspectos inherentes a ella, a fin de entender lo mejor posible de que se trata, a continuación para poder decidir la necesidad y conveniencia de llevarla a cabo, mencionaré algunos beneficios que de ella resultan.

a.) Ante todo la auditoría administrativa se enfoca a la prevención de los problemas antes que a su remedio, lo que resulta de gran valor, toda vez que evitará el incurrir en gastos innecesarios que necesariamente elevarían el costo de operación en las empresas.

b.) La auditoría administrativa ayuda al desarrollo integral de la empresa puesto que según las necesidades puede ser aplicable a todas las áreas y actividades involucradas en él beneficiando así, al buen manejo administrativo en su totalidad, a diferencia de otros métodos de control que pudieran tener un campo de acción más restringido.

c.) La auditoría administrativa es un instrumento eficaz y eficiente de ayuda a la alta dirección de las empresas en cuanto a la toma de decisiones y corrección de errores.

d.) A través de la auditoría administrativa, puede obtenerse parámetros exactos y confiables para la medición y manejo de otros controles operacionales objetivos, sistemas y procedimientos, políticas, así como del uso, manejo y eficiencia tanto de recursos materiales como humanos.

e.) Mediante la auditoría administrativa es posible obtener apreciaciones realmente objetivas, relativas al manejo de una empresa.

Los beneficios que se pueden obtener de una au-

ditorfa administrativa son diversos como se ha podido observar, más sin embargo, como en todo existen ciertos problemas que se deben tener en cuenta antes de decidir el llevar a cabo la auditorfa, a fin de evaluar las posibilidades y alternativas con que cuenta la empresa para poder resolverlos. Los de mayor importancia son los siguientes:

a.) Una de las principales limitantes a las que hay que enfrentarse es que normalmente una auditorfa administrativa ejecutada en forma integral requiere de un lapso de tiempo bastante extenso lo cual puede repercutir en el desarrollo de las actividades cotidianas; la alta dirección deberá estar consciente de ello procurando planear conjuntamente con el auditor el programa de auditorfa de forma detallada a fin de lograr precisión en el lapso de tiempo requerido, proporcionando un área adecuada de trabajo y utilizando el personal suficiente para no entorpecer la evolución del trabajo.

b.) Otra dificultad que comúnmente suele encontrarse es la resistencia que presentan ciertas personas a efectuar cambios debido a varias razones, desde materiales, sociales y hasta psicológicas, a pesar

de ello cuando el auditor se encuentre ante tal oposición tendrá diversos medios alternativos a seguir mostrando los beneficios que los cambios pueden traer -- consigo, lo cual le auxiliará en su labor de convencimiento.

El último aspecto a considerar para tomar la decisión de llevar a cabo una auditoría administrativa sería el costo que esta representa para su ejecución, ya que en ocasiones el costo resulta elevado da do el volumen de trabajo que una auditoría de este tipo involucra, una medida de prevención, podría ser el hecho de que los costos de dichas auditorías puedan ser presupuestados de igual forma que otros gastos de la empresa, de manera que siempre estén bajo control.

Para terminar se debe mencionar que corresponde a la alta dirección de una empresa el evaluar la necesidad y conveniencia de llevar a cabo una auditoría administrativa, para lo cual tendrá que considerar entre otros aspectos, las ventajas y beneficios que esta le reportaría en el mejor manejo de sus operaciones, el costo que le representaría el efectuarla, teniendo en cuenta que éste debe de justificarse según los resultados que se esperan obtener, y las di



ficultades que se tendrían que franquear durante su -  
ejecución previniendo la resolución de ellas a fin de  
que no entorpezcan la labor y consecución de la audi-  
toría. Cabe señalar que todos estos puntos a consider  
rar serán variables en cada empresa, de acuerdo a su  
actividad recursos técnicos, humanos, materiales, econ  
ómicos, áreas de desarrollo y desenvolvimiento, etc.

CAPITULO CUARTO

CASO PRACTICO

## 1. CASO PRACTICO

### 1.1 Objetivo del Caso Práctico

En primer término considero importante el aclarar que el caso práctico que se expondrá en el presente trabajo de investigación lo escogí por varios motivos; entre los principales se encuentran los siguientes:

- El poder efectuar una auditoría administrativa dentro de un Instituto de Investigación Científica, afirma la hipótesis de que "La auditoría administrativa aplicada a la contabilidad hará que ésta última se lleve a cabo con mayor facilidad rapidez, eficiencia, control de posibles errores, mejor manejo y orden de la información, así como la obtención de una mayor calidad en los resultados, cualquiera que sea el tipo de empresa en que ésta se aplique".

- El no escoger como caso práctico del trabajo de investigación un tema común como sería una empresa comercial.

- El tener la facilidad de no encontrar muchas dificultades para el acceso de información en esta entidad.

Una vez aclarado lo anterior, se puede decir que - el principal objetivo del caso práctico consiste en poder presentar en forma ilustrada lo referente a la teoría que sobre la auditoría administrativa se menciona en los capítulos anteriores, lo cual ayudará a descubrir más fácilmente los beneficios que reditua la aplicación de la auditoría administrativa en forma periódica dentro de cualquier tipo de empresa.

### 1.2 Alcance y limitaciones del caso práctico

Por lo extenso que resultaría el llevar a cabo una auditoría administrativa de todas las áreas que pueden -- conformar una empresa, se ha decidido el auditar solamente el área contable de la empresa y dentro de ella enfocarse los aspectos que son considerados de importancia relevante para el buen funcionamiento de esta área.

### 1.3 Presentación del caso

El Instituto de Investigación Científica de Energéticos, A.C., inicio sus operaciones en el año de 1970.

Es un organismo de mediano tamaño, que se dedica principalmente a la investigación y desarrollo tecnológico-

co requeridos por las industrias de energéticos (petrolera, petroquímica y química), así como a la prestación de servicios técnicos a las mismas.

Dado el volumen e importancia de sus actividades y las operaciones que se derivan de ellas el Consejo de Administración del mismo decidió que se llevara a cabo una auditoría administrativa en el departamento de contabilidad que fuera efectuada por el propio departamento de auditoría interna, con el propósito de evaluar su buen funcionamiento y así poder determinar el grado de eficiencia, eficacia y control sobre las operaciones que en su conjunto se realizan evaluando si el sistema de información contable es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

## 2. PROGRAMA DE TRABAJO

A fin de lograr lo anterior se elaboró y aprobó el siguiente programa de trabajo con el cual dá comienzo el caso práctico, debiendo señalar que para su desarrollo no se incluirán todas las cédulas de trabajo que normalmente es necesario utilizar, ya que se tendría un considerable volumen de papeles de trabajo, en lugar de ello se usaran las cédulas más necesarias e importantes, señalando las técnicas de auditoría utilizadas y las cuales facilitarían el diagnóstico del cual se deriva el informe final de auditoría y las consiguientes recomendaciones y conclusiones.

### - Programa de Trabajo -

#### 2.1 Organización

- a) Revisión de la Organización Estructural
- b) Revisión de Manuales de Organización y Procedimientos del Departamento de Contabilidad.

#### 2.2 Personal

- a) Verificar las Relaciones de Personal
- b) Estudio de Perfiles de Puesto.

- 2.3 Revisión de Registros Contables
  - a) Pólizas
  - b) Auxiliares
  - c) Libros
  - d) Catálogo de Cuentas
  - e) Guía Contabilizadora e Instructivo de Cuentas
  - f) Procedimientos.
  
- 2.4 Revisión del Sistema Contable
  - a) Análisis del Control Interno
    - Cuestionarios
    - Entrevistas
    - Gráficas
    - Diagramas, etc.
  
- 2.5 Análisis de la Información Producida
  - a) Estados Financieros
    - Balance General
    - Estado de Pérdidas y Ganancias
    - Estado de Origen y Aplicación de Recursos
    - Estados Comparativos
    - Flujo de Efectivo
  
- 2.6 Cédula de Observaciones y Recomendaciones
  
- 2.7 Informe Final

Se puede decir que el objetivo principal de este programa de revisión será el verificar que las operaciones financieras se capten y registren eficaz y eficientemente, así como la información que se genere sea oportuna, completa, confiable y tenga utilidad para la toma de decisiones.

## 2.1. Organización

- Se solicitaron los manuales de organización y -- procedimientos del área contable.
- Se preparó el organigrama de la organización es-- tructural.

a) Se encontró que el manual de organización esta fijado por escrito, siendo de fácil manejo, por lo que -- orienta y uniforma adecuadamente la conducta que debe --- guiar a esta área de trabajo, presentando fallas solo en la parte gráfica que debería referirse a la organización del Instituto.

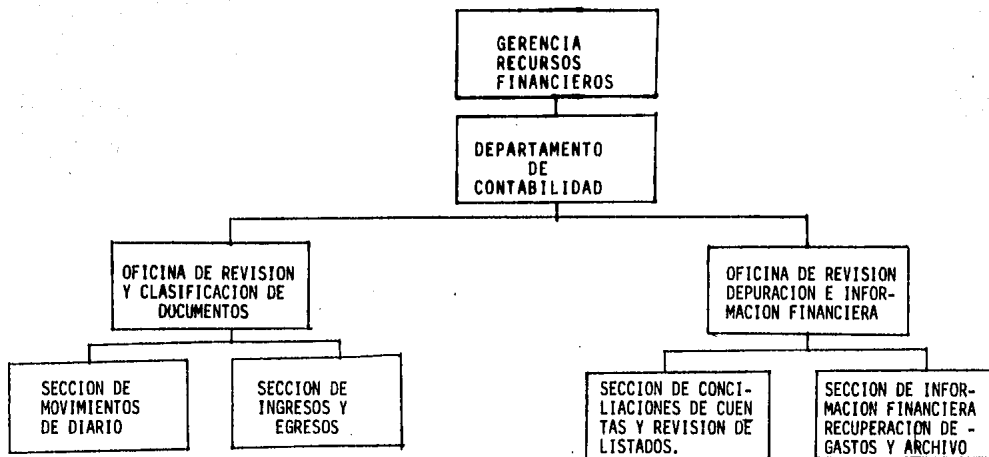
Por otra parte los procedimientos se encuentran fi jados con precisión, por escrito así como también en forma gráfica a fin de dejar claro y entendible la manera de efectuar las operaciones dentro del área contable, aunque



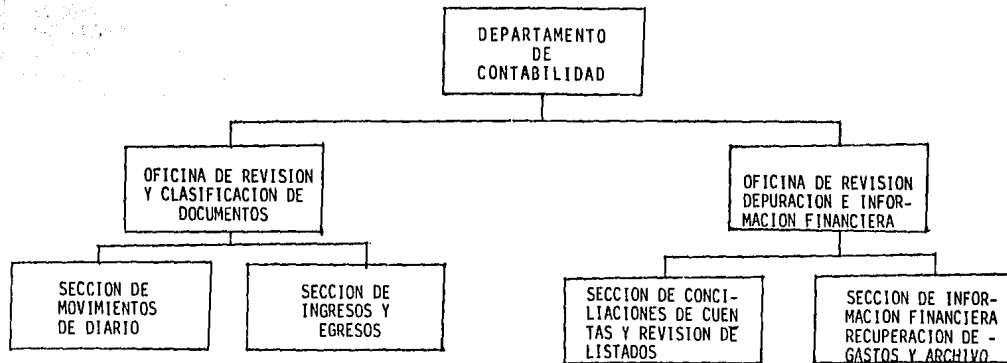
fueron encontrados algunos aspectos sujetos a comentarios de los cuales se profundizará al final de este punto, así como en la cédula de observaciones y recomendaciones.

b) A fin de entender y conocer la forma en que opera esta área se hizo necesario el elaborar el organigrama respectivo, ya que se encontro por escrito la forma en -- que opera más no en forma gráfica. También dentro de esta primera fase del programa, se debe procurar el que se encuentren bien establecidas las funciones que corresponden al departamento contable, por lo que fue solicitada la relación de estas tanto en forma escrita como gráfica.

2.1.1. ORGANIGRAMA DEL AREA CONTABLE-FINANCIERA

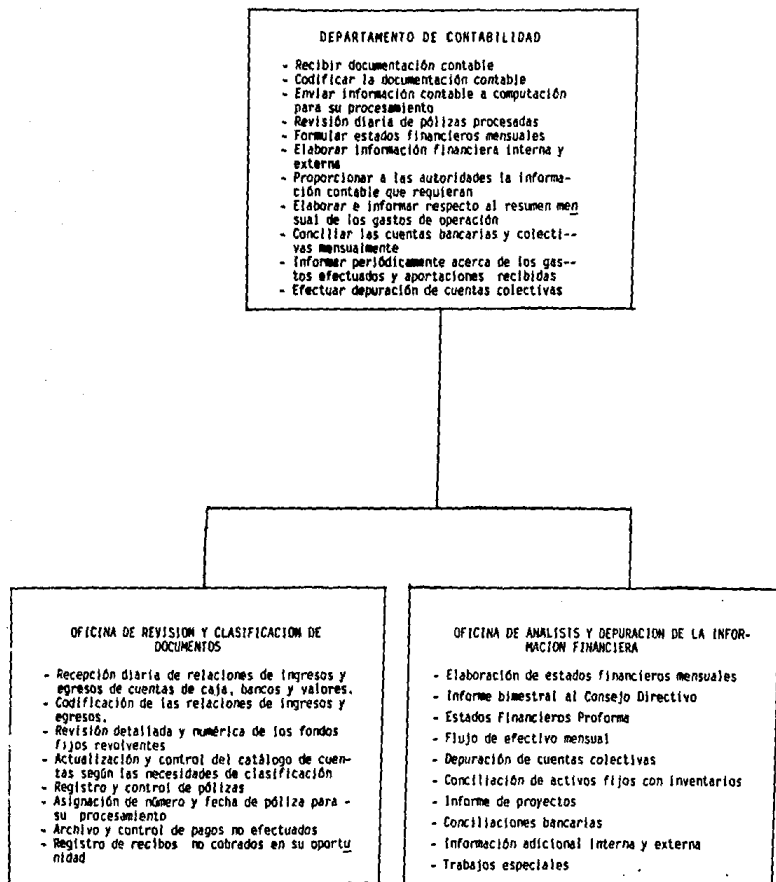


2.1.1. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## 2.1.1. RELACION DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



\* Información proporcionada por el área contable.

### 2.1.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Las más importantes, entre otras son las siguientes:

- Recibir a tiempo la documentación contable proveniente del Departamento de Caja y Pagaduría.

- Codificar los documentos contables de las relaciones de ingresos y egresos y revisión de los fondos fijos revolventes.

- Elaborar las pólizas de diario que correspondan.

- Enviar la información contable a la Gerencia de Computación Electrónica para su procesamiento.

- Revisión diaria de los documentos procesados por la Gerencia de Computación Electrónica.

- Formular Estados Financieros mensuales, así como elaborar información financiera interna y externa.

- Proporcionar a las autoridades del Instituto la información contable que requieran para la toma de decisiones entre otros motivos varios.

- Elaborar e informar respecto al resumen mensual de costos de operación.

- Conciliar mensualmente las cuentas bancarias y las cuentas colectivas, así como del valor de los bienes de activo fijo con el Departamento de Inventarios y del manejo de artículos de consumo con el Departamento de Almacén.

- Depurar las cuentas colectivas del balance por antigüedad de saldos.

- Efectuar informes periódicos respecto a los gastos efectuados por concepto de proyectos, así como de las aportaciones para el desarrollo de los mismos.

## 2.2 Personal

- En este punto a desarrollar dentro del programa de trabajo de la auditoría, se procederá a verificar las relaciones de personal existentes a la fecha dentro del Instituto, anotándose las observaciones y recomendaciones pertinentes en la cédula correspondiente para ello.

- El segundo aspecto a cubrir será el análisis y estudio de los perfiles de puestos requeridos dentro del área contable.

2.2.1. RELACION DE PERSONAL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

	NOMBRE	PUESTO
1.	Rafael Amezcua Hernández	Jefe de Departamento
2.	Carios González Ortega	Jefe de Oficina
3.	Roberto Sánchez Vázquez	Jefe de Oficina
4.	Ma. de Jesús Reyes López	Analista Financiero
5.	Vicente Navarro Villada	Analista Financiero
6.	Rosa María Castro Acevedo	Analista Financiero
7.	Laura Elena Lozano Ríos	Analista Financiero
8.	Gerardo Díaz Enriquez	Supervisor Contable A
9.	Luis Alberto Alvarez Arellano	Supervisor Contable A
10.	David Chávez Santiago	Supervisor Contable B
11.	Horacio Mendez Sólis	Técnico Especialista
12.	Guadalupe Jiménez Arteaga	Analista Administrativa
13.	Martha Arellano Castillo	Analista Administrativa
14.	Elsa Ortega Ramírez	Secretaría Ejecutiva Bilingüe
15.	Antonio Zavaleta Galván	Mensajero
16.	Victor Anaya Rincón	Mensajero
17.	Mario Pineda Rangel	Supervisor Contable A
18.	Isabel Granados Díaz	Auxiliar Contable A
19.	Lelia Deschamps Luna	Auxiliar Contable A
20.	Mónica Tejeda Villarreal	Auxiliar Contable A



21.	Ana Marfa Chapa Gómez	Auxiliar Contable A
22.	Jorge Gutiérrez Camacho	Auxiliar Contable A
23.	Javier Lemus Solana	Auxiliar Contable A
24.	Ma. Angeles Escudero Ochoa	Auxiliar Contable A
25.	Jose Luis Vázquez Ramírez	Auxiliar Contable B
26.	Francisco Santillan López	Auxiliar Contable B
27.	María Elena Romero León	Auxiliar Contable B

Esta cédula se obtuvo de los registros de personal con el objeto de checar con las demás relaciones si las personas, el puesto, los estudios y sueldo que perciben, es el correcto, de lo cual se observo que las personas si son las que laboran en el Departamento de Contabilidad, - así como sus datos son exactos.

2.2.2. RELACION DE PERSONAL POR GRADO DE  
PREPARACION ESPECIFICA

No. DE PERSONAS	PUESTO	CLASIFICACION	PREPARACION
1	Jefe de Departamento	C	Contador Público Titulado
1	Jefe de Oficina	C	Pasante de Contador Público
1	Jefe de Oficina	C	Contador Público Titulado
4	Analistas Financieros	C	Contadores Públicos Titulados
3	Supervisores	B	Pasante de Contador Público
1	Técnico Especializado	B	Contador Público
2	Analistas	B	Pasante de LAE
2	Oficinista C	B	Mensajeros
1	Mecanógrafa	B	Secretaría
5	Auxiliar Contable A	B	Pasante Contador Público
1	Supervisor A	B	Estudiante de Contador
2	Auxiliar Contable A	B	3o. Preparatoria
3	Auxiliar Contable B	B	Contadores Privados

## 2.2.2.

## RESUMEN

Contadores Públicos Titulados	C	5 personas	18%
Pasantes de Contador Público	3-B	5 personas	18%
	2-C		
LAE Titulados	C	1 persona	5%
Pasantes de LAE	1-C	2 personas	7%
	1-B		
Contadores Privados	B	2 personas	7%
Sin preparación específica (auxiliares)	B	11 personas	40%
Personal secretarial	B	<u>1 persona</u>	<u>5%</u>
T O T A L		27 personas	100%

\*.El departamento de contabilidad esta compuesto de 27 - personas clasificadas en cuanto a su trabajo, según el - grado de preparación y experiencia.

A pesar de haber manual de organización y procedimientos se encontraron algunas anomalías en cuanto al desempeño del trabajo, las cuales serán comentadas en las - cédulas de observaciones.

### 2.2.3. MUESTREO DE REVISION DE EXPEDIENTES DE PERSONAL

#### Sánchez Vázquez Roberto

Estudios cursados: Primaria, secundaria vocacional, preparatoria. un año de profesional.

Estudios Especializados: Estudios para Contador Privado, mecanógrafo, según solicitud de empleo.

Categoría Actual: Jefe "B" de sección contable.  
No se encontro otra constancia que evidencie lo anotado.

#### Arellano Castillo Martha

Estudios Cursados: Primaria, secundaria, preparatoria.

Estudios Especializados: Secretaria en español.

Categoría Inicial: Taquimecanógrafa

Actividad: Funciones de secretaria

Actividad Actual: Ayudante "B" Contable

#### Santillán López Francisco

Estudios Cursados: Primaria, secundaria, preparatoria.

Estudios Especializados: Cuatro años de contabilidad

Categoría Actual: Inspector operativo

Ortega Ramirez Elsa

Estudios Cursados: Primaria, secundaria, preparatoria.

Estudios Especializados: Taquígrafa secretaria (Titulada)

Categoría Actual: Oficinista "C"

Anaya Rincón Victor

Estudios Cursados: Primaria, segundo de secundaria.

Actividad Inicial: Mensajero "C"

Actividad Actual: Oficinista "C"

\* Para la elaboración de esta cédula se efectuó un muestreo aleatorio y la finalidad de la misma es la de verificar si la preparación de personal corresponde al puesto - que actualmente esta desempeñando la persona.

## 2.2.4. DISTRIBUCION DE LAS ACTIVIDADES

- 1.- Jefe de Gerencia de Recursos Financieros  
 2 personas            1 jefe  
                           1 secretaria
2. Jefe de Departamento de Contabilidad  
 1 persona            Jefe
3. Oficina de Revisión y Clasificación de Documentos  
 2 personas
- 3.1 Sección de Ingresos y Egresos  
 4 personas
- 3.2 Sección de Movimientos de Diario  
 6 personas
4. Oficina de Revisión, Depuración e Información Financiera  
 2 personas            1 jefe  
                           1 supervisor
- 4.1 Sección de Conciliación de Cuentas y Revisión de --  
 Listados  
 4 personas
- 4.2 Sección de Información Financiera, Recuperación de  
 Gasto y Archivo  
 3 personas

5. Secretaria  
1 persona
6. Recepción  
1 persona
7. Mensajero  
1 persona

\* La finalidad de esta cédula consiste en conocer - cuántas personas han sido asignadas para el desarrollo de cada actividad que involucra el área contable, de esta -- forma se sabra si cada una de ellas cuenta con el perso-- nal suficiente para llevar a cabo el trabajo.

## 2.2.5. PERFILES DE PUESTOS REQUERIDOS

**Puesto:** Jefe del Departamento de Contabilidad  
**Grado de Estudios:** Contador Público Titulado  
**Experiencia:** En niveles de gerencia  
**Edad:** Entre treinta a cuarenta y cinco años  
**Presentación:** Excelente presentación  
**Idiomas:** Inglés y español  
**Sexo:** Masculino preferentemente  
**Otros:** Conocimientos en computación y administración

**Puesto:** Jefe de Sección Contable  
**Grado de Estudios:** Contador Público Titulado  
**Experiencia:** Contabilidad General  
**Edad:** Entre veinticinco y cuarenta años  
**Presentación:** Excelente presentación  
**Idiomas:** Inglés  
**Sexo:** Femenino o masculino  
**Otros:** Administración y Finanzas

**Puesto:** Técnico Especializado Asistente  
**Grado de Estudios:** Contador Público  
**Experiencia:** En programas de computación  
**Edad:** Entre veinticinco y treinta y cinco años



**Presentación:** Buena presentación  
**Idiomas:** Inglés  
**Sexo:** Masculino preferentemente  
**Otros:** Conocimientos en computación

**Puesto:** Supervisor Contable  
**Grado de Estudios:** Contador Público Pasante o Titulado  
**Experiencia:** En contabilidad general mínimo cinco años  
**Edad:** De veinticinco a cuarenta años  
**Presentación:** Buena Presentación  
**Idiomas:** Inglés  
**Sexo:** Masculino o femenino  
**Otros:**

**Puesto:** Auxiliar Contable  
**Grado de Estudios:** Pasante de Contador Público  
**Experiencia:** Un año en contabilidad general  
**Edad:** De veinte a treinta años  
**Presentación:** Buena  
**Idiomas:** No necesarios  
**Sexo:** Masculino o femenino  
**Otros:**

**Puesto:** Secretaria área contable  
**Grado de Estudios:** Secretaria Ejecutiva Titulada  
**Experiencia:** Mínima de tres años  
**Edad:** De veinticinco a treinta y cinco años  
**Presentación** Excelente presentación  
**Idiomas:** Inglés, español  
**Sexo:** Femenino  
**Otros:** Manejo de telex

**Puesto:** Oficinista "B"  
**Grado de Estudios:** Secundaria terminada  
**Experiencia:** No necesaria  
**Edad:** De veinte a treinta años  
**Presentación** Buena presentación  
**Idiomas:** No necesario  
**Sexo:** Masculino preferentemente  
**Otros:** Saber manejar

### 2.3 Revisión de Registros Contables

Dentro de este punto se revisaran los diversos elementos que necesariamente se requieren para llevar a cabo una contabilidad que resulte ordenada, completa, confiable, veraz y útil.

#### a) Pólizas:

Se revisaran la correcta elaboración de los diferentes tipos de pólizas, diario, ingresos y egresos de acuerdo a lo establecido para ello.

#### b) Auxiliares:

Revisar que se elaboren los auxiliares necesarios - en todas las cuentas colectivas que lo requieran a fin de respaldar las operaciones de éstas.

#### c) Libros:

Revisar que los libros que lleve el Instituto sean los establecidos conforme a la Ley, así como que se apeguen a lo prescrito en ellas.

#### d) Catálogo de Cuentas:

Se procederá a cerciorarse de la existencia de un catálogo de cuentas para la adecuada contabilización de -

las operaciones, determinando si este resulta útil y es el adecuado para ello.

e) Instructivo de Cuentas y Gufa Contabilizadora:

Comprobar la existencia tanto de un instructivo de cuentas como de una gufa contabilizadora de las operaciones a fin de asegurarse de que el manejo de las cuentas se entiende en forma clara y sencilla.

f) Procedimientos:

Se analizarán los procedimientos existentes que --- ilustran de forma simplificada los diferentes aspectos -- que se encuentran involucrados en la contabilización de las operaciones.

### 2.3.1. CEDULA DE REVISION DE POLIZAS

Se encontró la utilización de tres tipos de pólizas :  
de diario:

- De Diario
- De Ingresos
- De egresos

cuyo objeto es el de registrar, concentrar y simplificar el manejo de las operaciones cotidianas que se llevan a cabo.

De esta forma de acuerdo al artículo 26 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, relativo a los requisitos de los sistemas y registros contables, se verifico que cada operación o actividad registrada a través de las pólizas respectivas, se identifique y relacione con la documentación comprobatoria a fin de que esta cumpla con los requisitos fiscales señalados en el artículo 36 del propio reglamento inicialmente citado y de esta forma surtan efecto las deducciones o acreditamientos a que den lugar el registro de las operaciones.

Se encontró que en lo relativo al aspecto de los requisitos de la documentación comprobatoria que respaldan las pólizas todo se encuentra en orden.

## 2.3.2. RESUMEN DE REVISION A POLIZAS

	Pólizas diario	Pólizas de ingresos	Pólizas de egresos	TOTAL
- Sin firma de supervisado	28	37	23	88
- Sin firma de autorizado	28	37	23	88
- Se fracciono el documento fuente y se elaboraron dos pólizas.	--	--	2	2
- Sin firma de quién las elabora	28	37	23	88
- Con numeración incorrecta	28	37	23	88

### 2.3.3. OBSERVACIONES A LAS POLIZAS

P. 332 Junio 86:

En esta póliza se contabilizaron notas de salidas - de almacen costeadas en el mismo departamento de almacen.

La técnica contable aconseja que los almacenistas - no deben manejar costos, esta operación corresponde a con tabilidad.

P. 425 Julio 86:

El concepto de esta póliza resulta demasiado corto y debido a ello no se alcanza a comprender con exactitud lo que se pretende explicar.

P. 456 Julio 86:

Esta póliza fue elaborada por la liquidación de vi<sup>g</sup> ticos y en su concepto se anotan solo las personas que -- efectuan la liquidación, por lo que se hace necesario re- visar los comprobantes.

#### 2.3.4. CEDULA DE REVISION AL PROCEDIMIENTO DE ELABORACION Y CONTABILIZACION DE POLIZAS

Los comprobantes tanto de ingresos como de egresos son recibidos en el departamento de contabilidad diariamente, éstos se sellan de recibido con fecha y hora.

Se pasa a efectuar la codificación de comprobantes, según el caso, asignándoles su número de póliza respectivo.

- El tiempo requerido para ello es de dos días, después de recibidos los documentos de ingresos y egresos.

Una vez codificado el documento, se turna a la persona que maneja la terminal de la computadora para que la póliza sea elaborada por computación.

- El tiempo necesario para llevar a cabo esta fase, será uno a dos días después de la codificación.

- Ya que la póliza ha sido elaborada por computación es turnada a contabilidad, para que la persona encargada efectue la revisión de la misma, y en caso de ser correcta se archive debidamente.

- El tiempo en que se efectúa la revisión es de uno a dos días.



### 2.3.5. CEDULA DE REVISION DE AUXILIARES

El objetivo de esta revisión como ya se menciona anteriormente es el de asegurarse que se elaboren los auxiliares de las cuentas colectivas a fin de que las diversas operaciones que tengan que ser contabilizadas se encuentren respaldadas y puedan ser verificadas secuencialmente en caso necesario.

Se encontro que se han elaborado auxiliares de las siguientes cuentas entre otras:

- Clientes, tanto en lo que se refiere a pedidos como a movimientos de saldos, créditos, etc.
- Cuentas por cobrar, en las cuales se lleva un estricto control respecto a fechas de cobro, nombres, cantidades, etc.
- Proveedores, los cuales se clasifican en diversas formas como serían artículos, zonas, tipo de crédito, etc.
- Almacen, efectuando inventarios periódicamente, - así como llevando tarjetas de almacen con el sistema UEPS.
- Bancos, asegurándose del buen manejo de las cuen-

tas, llevando a cabo conciliaciones bancarias.

- Activos Fijos, verificando que se lleve un registro detallado de las adquisiciones, cálculo exacto de las depreciaciones correspondientes, como de las revaluaciones que sufren.

- Auxiliares de Gastos, a fin de llevar un control de los diferentes tipos de gastos que se tienen durante cada ejercicio.

- Auxiliares, tanto del IVA acreditable, como del IVA repercutible para control de pago del impuesto correspondiente.

Estos auxiliares de las cuentas se llevan por mes y son ordenados cronológicamente, posteriormente a su elaboración y uso se mandan al archivo para que en el momento que se necesiten estén disponibles.

### 2.3.6. REVISION DE LIBROS

#### REGLAMENTACION A LA QUE ESTA SUJETA EL INSTITUTO

Ley del Impuesto sobre la Renta:

Obligaciones de las personas morales con fines no -  
lucrativos.

Artículo 72. Las personas morales con fines no lu-  
crativos, además de otras obligaciones establecidas debe-  
ran:

I.- Llevar sistemas de contabilidad de conformidad  
al Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el re-  
glamento de esta ley y efectuar sus registros en los mis-  
mos.

Código Fiscal de la Federación:

Artículo 28. Las personas que de acuerdo a las dis-  
posiciones fiscales esten obligadas a llevar contabilidad,  
deberan observar las siguientes reglas:

I.- Llevar los sistemas y registros contables que  
señale el reglamento de este Código los que deberan reu-  
nir los requisitos que establezca dicho reglamento.

De acuerdo a este Código, se entiende que la contabilidad se encuentra integrada por los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I de este artículo, por los registros, cuentas especiales, libros y registros sociales, por las máquinas registradoras de comprobación fiscal y sus registros, así como por la documentación comprobatoria de los respectivos asientos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.

#### Reglamento del Código Fiscal de la Federación:

Artículo 28. Requisitos del uso del sistema electrónico.

Cuando el contribuyente adopte los sistemas de registro mecánico o electrónico las fojas que se destinen a formar los libros diario y mayor deberán encuadernarse, empastarse y foliarse consecutivamente dicha encuadración podrá hacerse dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, presentándose los libros de referencia para su sellado y control de folios ante la autoridad recaudadora correspondiente a más tardar a la fecha en que debe presentarse la declaración del ejercicio del impuesto sobre la renta, debiendo contener dichos libros el

nombre, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes.

#### Contenido del Libro Diario y Mayor

Artículo 29. En el Libro Diario se deberán anotar todas las operaciones en forma descriptiva, los actos o actividades siguiendo un orden cronológico, indicando el movimiento de cargo o crédito que corresponda.

En el Libro Mayor se anotarán las cuentas usadas -- en la contabilidad, el saldo final del periodo de registro, inmediato anterior, el total de movimientos de cargo o crédito a cada cuenta en el periodo, así como su saldo final.

De acuerdo a los anteriores artículos se encuentra que se cumple con el requisito de llevar el Libro Diario y Mayor, que estos se encuentran formados por las fojas -- que emite computación y cuyos datos son obtenidos de las pólizas anteriormente procesadas y debidamente revisadas. Dichas fojas se encuentran encuadernadas empastadas y foliadas consecuentemente por cada ejercicio del Instituto constituyendo así el Libro del ejercicio.

Se encontro también que cuentan con el sello autorizado de la autoridad recaudadora correspondiente conteniendo el nombre o razón social del Instituto, su domicilio fiscal y la clave del registro federal de contribuyentes.

Fue verificado que las fojas emitidas por computación cumplen con los requisitos del artículo 29 del Reglamento del Código Fiscal relativo al contenido del Libro - Diario y Mayor.

Por otra parte se observó que entre las anomalías encontradas en lo referente a este punto debe mencionarse el hecho de que el tiempo de procesamiento mensual de las fojas es en un lapso más largo del requerido para ello -- por lo que al cierre del ejercicio no se cuenta con los libros en el tiempo establecido inicialmente, lo cual -- atrasa la presentación de éstos.

### 2.3.7. REVISION AL CATALOGO DE CUENTAS

El personal del área de contabilidad facilitó el ca tá l o g o   d e   c u e n t a s   e x i s t e n t e   q u e   v a   d e   l a   c u e n t a   0 0 0 0 1 0 0, a la cuenta 000170 fue revisado y analizado por el personal encargado de realizar la auditoría y se pudo encon---  
trar lo siguiente:

- "Principia el Archivo de Cuentas", es el título -  
con el cual da inicio el Catálogo de Cuentas el cual es -  
considerado incorrecto, ya que ese concepto no expresa na  
da.

Se requiere que el título sea el correcto para po--  
der ser explícito, o sea que permita una total identificaci  
ón con el documento de que se trata, de esta forma el -  
título correcto será "Catálogo de Cuentas del Instituto  
de Investigación de Energéticos", ya que como esta identifi  
cado, resulta objeto de confusión en cuanto a su uso.

- Se encontró que no hay espacios entre los nombres  
de cuentas y las subcuentas, por lo que se sugiere que de  
ben ponerse para saber cuando empieza y cuanto termina --  
una cuenta con su respectiva subcuenta, ya que en caso --  
contrario seguiría causando confusión.

- Pudo observarse que el catálogo de cuentas esta compuesto por hojas solamente engrapadas por lo que se considera que adolece de presentación por ello se sugiere tener en cuenta esto, dada la categoría con que cuenta el Instituto de Investigación.

- No se contemplo en la revisión que hubiera fecha de actualización y numeración de las hojas que conforman el catálogo de cuentas.

Se pudieron identificar otras observaciones importantes las cuales serán comentadas en la cédula correspondiente de observaciones.



2.3.8. REVISION A LA GUIA CONTABILIZADORA Y AL  
INSTRUCTIVO DE CUENTAS

Fue solicitado tanto el Instructivo de Manejo de -- Cuentas, como la Guia Contabilizadora a fin de revisar si se encuentran vigentes, si explican de forma clara y fá-- cil el uso de cada una de las cuentas y se pueden conside-- rarse accesibles y prácticos en su manejo.

La Guia Contabilizadora se encuentra diseñada en -- varias partes, la primera trae el concepto sujeto de ser contabilizado; la segunda el documento fuente que respalda la operación , la tercera la periodicidad con que se -- da dicha operación y la última consiste en el señalamien-- to numérico de las cuentas que se deben cargar y abonar, en determinadas operaciones.

## 2.3.9. GUIA CONTABILIZADORA

OPERACIONES CONCEPTO	DOCUMENTO FUENTE	PERIODICIDAD	REGISTRO	
			DEBE	HABER
Cobros de facturación a cargo de terceros	Relación de cobranza, - ficha de <u>de</u> pósito	Constante	101	107

Se encontro que a pesar de que el diseño de la gufa contabilizadora es lo suficientemente accesible y práctica para cumplir con su cometido no es usado en forma continua por el personal que labora en el departamento de -- contabilidad, ya que al haber algunas irregularidades en el catálogo de cuentas como nombres incorrectos, o duplicados, los cuales no se corrigieron en la elaboración de la gufa contabilizadora esta no resulta del todo confia-- bles.

Por lo demás se considera que los conceptos conside-- rados, objeto de contabilización son los correctos y se - encuentran completos.

## 2.3.10.

Respecto al Instructivo de Manejo de Cuentas, se considera que su presentación y diseño resulta también el adecuado ya que presenta en forma clara y objetiva los movimientos a que están sujetas las diversas cuentas que se utilizan, y que se señalan en el catálogo de cuentas.

## INSTRUCTIVO DE MANEJO DE CUENTAS

NUMERO	C U E N T A		CLASIFICACION	NATURALEZA
	NOMBRE			
504	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION		ABONO	
	CARGO	No.		
	Importe de la cancelación de cheques	1	Importe de la cancelación definitiva de percepciones quincenales del personal	
	Pago de diversos servicios recibidos	2	Importe de llamadas de larga distancia	
	Importe de inscripciones a cursos y congresos .	3		
	Pago de honorarios por servicios diversos	4	Por el importe de las notas de cargo del almacén general	
	Pago de gastos y derechos aduanales	5	Al cierre del ejercicio -- por el traspaso de su saldo a la cuenta de resultados del ejercicio	
	Pago de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos			
	Pago de comisiones y situaciones bancarias	6	Importe por concepto de -- descuentos del 11% de intercambio compensado.	
	Pago por suscripciones a revistas, etc ...			

SU SALDO REPRESENTA:

OBSERVACIONES:

VIGENTE DESDE

ELABORO CONTABILIDAD

### 2.3.11. CEDULA DE REVISION DE PROCEDIMIENTOS

Otro aspecto que sirve de guía y orientación para la elaboración de una correcta y útil contabilidad, es el que existan procedimientos que establezcan un marco normativo de la secuencia que siguen las diversas operaciones dentro de este departamento. De esta forma los procedimientos, deben encontrarse por escrito e ilustrar en forma gráfica y simplificada la manera en que deben ejecutarse las diversas operaciones contabilizadoras.

Durante la revisión efectuada se encontro que los procedimientos estaban escritos y diagramados paso a paso a fin de describir en forma total las operaciones e ilustrar lo más detalladamente posible los pasos a seguir en un determinado procedimiento manual.

Es necesario el señalar que al momento de la auditoría los procedimientos estaban sufriendo, algunos ajustes respecto al tiempo en que cada operación debe llevarse a cabo en forma individual, debido a los retrasos que se han registrado en meses anteriores en cuanto a la obtención de la información resultante, por lo cual algunas gráficas y diagramas no se encontraban completas en su totalidad.

Se observó que la elaboración del instructivo de manejo de cuentas resultó de utilidad ya que el personal del área, contable se apega un poco más a su uso, y la mayoría de las cuentas presentan explicados claramente los conceptos por los cuales se cargan o abonan las diferentes cuentas.

Se puede decir, que en el caso de que haya fallas en cuanto a su utilización, éstas mas bien se derivan de la falta de atención.

## 2.3.11. CEDULA DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OFICINA DE REVISION Y CLASIFICACION DE DOCUMENTOS

OFICINA DE REVISION DEPURACION E INFORMACION FINANCIERA

GERENCIA DE COMPUTACION ELECTRONICA

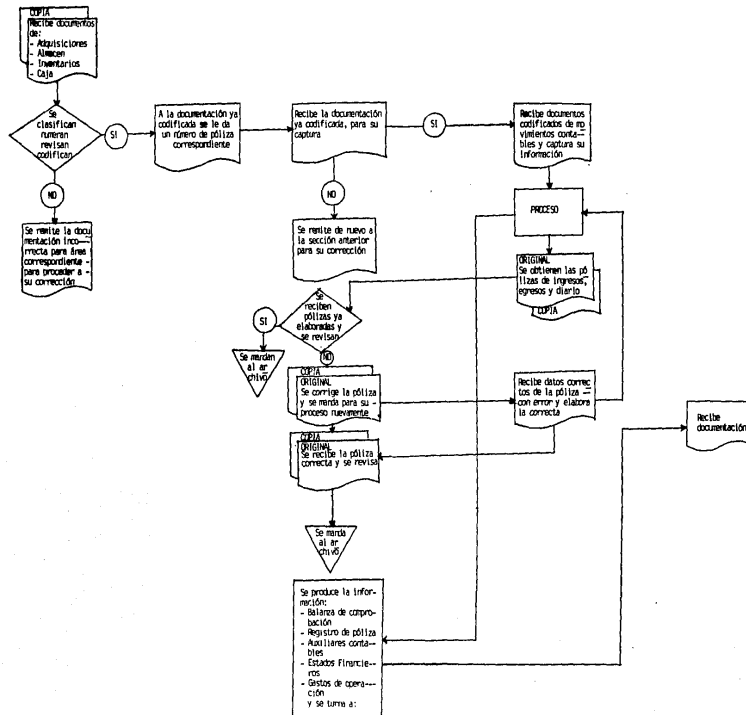
OFICINA DE REVISION DEPURACION E INFORMACION FINANCIERA

SECCION DE MOVIMIENTOS DE DIARIO

SECCION DE INGRESOS Y EGRESOS

SECCION DE CONCILIACION DE CUENTAS Y REVISION DE LISTADO

SECCION DE INFORMACION FINANCIERA Y ARCHIVO



#### 2.4. Revisión del Sistema Contable.

Aunque anteriormente se hizo referencia a que por sistema contable se entiende el conjunto de elementos obligadamente necesarios para llevar a cabo una correcta contabilidad, este punto del desarrollo del programa de trabajo de auditoría, tiene como fin el de verificar la adecuada aplicación del sistema contable, así como el eficaz y eficiente control que sobre él se tiene, lo cual se hará mediante el uso de cuestionarios de control interno, entrevistas, diagramas y gráficas con el personal encargado de este control, para así llegar a una fácil y objetiva evaluación, tanto del sistema contable, así como de los diversos aspectos involucrados en él.

Se hace necesario el señalar que el cuestionario -- que sobre control interno se presenta, fue aplicado y contestado por el Jefe del Departamento de Contabilidad por considerar que este cuenta con los suficientes conocimientos acerca de las diversas oficinas que conforman al área contable y las actividades que éstas involucran, dando su respuesta en forma objetiva.

2.4.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO AL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SU SISTEMA

1. ORGANIZACION

1.- ¿Cómo se encuentra integrado el Departamento?

El departamento se encuentra integrado de la siguiente forma:

Jefatura de Departamento:

a) Oficina de Revisión y Clasificación de Documentos.

Sección de Ingresos y Egresos y Sección de Movimientos de Diario.

b) Oficina de Revisión, Depuración e Información Financiera.

Sección de Conciliaciones de Cuentas y Revisión de Listados. Sección de Información Financiera Recuperación de Gastos y Archivo.

2.- ¿Cuenta con organigrama actualizado y autorizado?

Si se cuenta con un organigrama actualizado y autorizado. Actualmente esta en proceso de reestructuración, considerando al departamento de costos.



3.- ¿Mencione las funciones más importantes de cada uni  
dad de su departamento?

a) Jefatura:

Preparación de información del Departamento

Autorización de documentos

Preparar información a terceros

b) Oficina de Estados Financieros y Depuración de Cuentas.

Entre las principales funciones que desempeña, se -  
encuentran las siguientes:

Elaboración de Estados Financieros

Informe al Consejo Directivo

Estados Financieros Proforma

Supervisión del Flujo de Efectivo

Información Adicional Interna y Externa

Supervisión de Depuración de Cuentas Colectivas

Concileaciones Bancarias

Trabajos Especiales

c) Oficina de Revisión y Clasificación de Documentos

Las funciones que se encuentran a su cargo son:

Recepción Diaria de las relaciones de ingresos y --  
egresos de las cuentas de cheques y valores.

Codificación de las relaciones de ingresos y egresos.

Actualización y control del Catálogo de Cuentas según las necesidades de clasificación.

Registro y Control de Pólizas diariamente a la documentación codificada se le asigna un número de póliza y fecha para su revisión.

Archivo y Control de relaciones de pagos no efectuados que se utiliza diariamente para el registro de recibos no cobrados en su oportunidad por concepto de sueldos, prestaciones sociales, ayudas de transporte, becas, subsidios, honorarios, pensiones, seguro de vida.

4.- ¿Existe Manual de Organización del Departamento?

Si y es del año 1983 en caso afirmativo, proporcionar un ejemplar.

5.- ¿Existe Manual de Procedimientos?

Si existe con fecha de 1983, en caso afirmativo, proporcionar un ejemplar.

6.- ¿Existe un Catálogo de Cuentas e Instructivo para su manejo?

Si existen, en caso afirmativo proporcionar un ---

ejemplar y describir su integración.

- 7.- ¿El personal del departamento conoce y usa el Catálogo de Cuentas?

Si lo conoce, pero debido a ciertas fallas de cuentas encontradas, no se usa en su totalidad.

- 8.- ¿Se encuentra actualizado y autorizado el Catálogo de Cuentas?

Se encuentra actualizado, aunque es necesario corregir ciertas fallas, también se encuentra autorizado.

## II. PERSONAL

- 9.- ¿Cuántas personas integran el departamento?

En total 27 personas

- 10.- ¿Cómo se encuentra asignado y distribuido el personal del departamento en las dos áreas que lo conforman?

Como respuesta a esta pregunta se proporcionó una relación del personal de acuerdo a su preparación, ya que

así esta asignado y una hoja de perfiles de puestos vigentes.

11.- ¿Se cuenta con relaciones de personal actualizadas?

Si

12.- ¿Que grado de preparación específica para el puesto tiene cada uno de los integrantes del departamento?

Para contestar esta pregunta se remitira a la cédula de relación de personal por grado de preparación específica.

13.- ¿Se proporciona capacitación continua al personal del departamento de contabilidad?

Si

14.- ¿A cuántos cursos de capacitación, de que tipo y duración ha asistido el personal durante el presente año?

Durante el año se han impartido tres cursos todos ellos relacionados con el área contable y algunos aspectos administrativos de interés, cada curso ha durado aproximadamente una semana.

15.- ¿Cuál fue el último curso de capacitación al que -- asistió el personal y cuando?

El último curso que tomo el eprsonal fue el de: "El Manejo de la Contabilidad Computarizada", en mayo de este año, este tipo de cursos se imparte periódicamente con el fin de tener actualizado al personal respecto a los avances tecnológicos de la computación.

16.- ¿Cómo se controla la asistencia y puntualidad del - personal que no marca tarjeta?

No existe control para el personal que no marca tarjeta, son cinco personas en este departamento.

17.- ¿Se formula reporte individual de actividad?

a) ¿Con que periodicidad?

b) ¿A quién se dirige?

No se formulan reportes de actividades individuales.

18.- Oficina de Revisión y Clasificación de Documentos.

Cuántas personas dependen de esta área; enumerar - por orden de importancia sus funciones.

Este departamento esta integrado por nueve personas

sus funciones son:

Codificación de relaciones de ingresos y egresos

Revisión detallada y numérica de fondos fijos resolventes

Supervisión y actualización del Catálogo de Cuentas

Consulta continua de archivo

Recepción de toda la documentación inherente al área

Recuperación de información y documentos necesarios en diferentes departamentos y áreas para la elaboración de pólizas.

19.- Oficina de Estados Financieros y Depuración de Cuentas.

Cuántas personas dependen de esta área y señalar -- las funciones que desempeñan.

De esta oficina dependen ocho personas, y sus principales funciones son:

Depuración de cuentas.

Revisión y corrección de pólizas.

Elaboración de Estados Financieros, revisión de flujo de efectivo, así como información interna y externa y apoyo al departamento en diversas funciones.

## III. PROCEDIMIENTOS

20.- ¿Cuál es el sistema de contabilidad que opera el departamento? Describirlo en términos generales.

El sistema que se lleva en el Instituto, es el de pólizas con un solo registro.

(Las pólizas que se elaboran, son de ingresos, egresos y diario).

21.- ¿Se encuentra autorizado el sistema de contabilidad?

- a) ¿Qué dependencia lo autorizó?
- b) ¿Cuál fue la fecha de autorización?

Se ignora si el sistema de contabilidad esta autorizado y por quién.

22.- ¿Cuáles son los registros auxiliares que lleva el departamento? Describirlos brevemente.

a) Manuales:

Ninguno, solo depuración y revisión de la información.

b) Computarizados:

Auxiliares tanto de cuentas de balance y cuentas de resultados.

23.- ¿Cuáles son los documentos fuente de la contabilidad?

Son diversos y se encuentran los siguientes:

Ingresos:

- Relaciones de ingresos, emitidas por el departamento de caja con sus documentos de apoyo.
- Recibos de ingresos con remesas remitidas.
- Cobros por facturación al Instituto.

Egresos:

- Relaciones de egresos, emitidos por el departamento de caja con sus documentos de apoyo.

Diario:

- Resúmenes de costos.
- Registros de cortes de caja.
- Notas de entrada y salida de almacén
- Comprobaciones de viáticos
- Cortes de caja
- Cédulas para efectuar ajustes
- Facturas
- Nóminas
- Requisiciones



24.- ¿Cuáles son los documentos contabilizadores?

Las pólizas de ingresos, egresos y diario

#### IV. SUPERVISION

25.- ¿Se cuenta con una función de supervisión en la recepción de documentos, clasificación y distribución de la información?

En la recepción de la documentación, la persona que supervisa es el jefe de la sección de ingresos, por medio de un control manual de la documentación que se recibe.

La supervisión por parte de los jefes de oficina y del departamento es esporádica.

26.- ¿Existe supervisión en el procesamiento de la información?

Por parte del jefe del departamento, como de las -- oficinas, no existe supervisión en el procesamiento de la documentación.

La supervisión por parte de los jefes es esporádica, se ejerce solamente en trabajo o asientos especiales, por lo que no existe una supervisión sistemática.

La oficina de revisión, depuración e información financiera es la que supervisa la contabilización su oportunidad y en sí, todo el trabajo que realiza la oficina de revisión y clasificación de documentos.

27.- ¿Existe supervisión en el registro de la información?

No existe supervisión en contabilidad sobre este aspecto. La única que existe, es sobre los documentos contabilizadores.

28.- ¿Existe supervisión en el envío de la información?

- De la que se envía para contabilizar, si por medio de un control cronológico escrito, de los envíos y recepciones de documentación.

- De la información a terceros, existe un calendario de obligaciones de entrega de información tanto a departamentos internos, como dependencias externas con el nombre del documento y periodicidad.

A continuación se relaciona la información que proporciona el departamento de contabilidad:

Estados Financieros mensualmente a:

- Dirección General
- Asesoría
- Contraloría Interna
- Auditoría Interna y Externa
- Coordinación, Presupuestos, Organización

29.- ¿Existe supervisión en el archivo de documentación?

No existe supervisión en el archivo:

- Se tiene una sola persona para recepción, archivo y prestación de la documentación que se compone de pólizas, y auxiliares contables.

- No se cuenta con espacio suficiente en el departamento de contabilidad para tener pólizas de cuando menos dos años anteriores.

- Actualmente en el archivo de contabilidad, se tienen solamente los últimos seis meses, las anteriores se mandan al archivo general, y ya no están bajo la responsabilidad del departamento de contabilidad, sino del jefe del archivo general.

Por otra parte se realizan una serie de entrevistas con el Jefe del Departamento de Contabilidad, así como -- con el Jefe de la Oficina de Revisión y Clasificación de Documentos, y con el Jefe de la Oficina de Revisión, Depu ración e Información Financiera, a fin de conocer el punto de vista personal que tienen acerca del funcionamiento de este departamento, así como también el informarnos como fucionan las otras áreas a su cargo. Las respuestas a las entrevistas serán comentadas en la cédula de obser vaciones respectiva, y por otra parte proporcionaron el - diagrama acerca del manejo de las diferentes áreas a car go de los dos últimos entrevistados.

## 2.5 Análisis de la Información Producida

Este punto del programa de trabajo, tiene como objeto el poder saber si la información que se requiere para conocer los resultados de las operaciones en un período - determinado ha sido elaborada y proporcionada en forma -- oportuna, veraz y correcta para la eficiente toma de decisiones por parte de la Alta Dirección del Instituto.

A fin de lograr este objetivo, se revisaron y analizaron los Estados Financieros más importantes y que son - de requerimiento obligatorio.

## 2.5.1. REGLAMENTACION DE LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

## Reglamento del Código Fiscal de la Federación

## Art. 26.- Requisitos de los Sistemas y Registros Contables.

Los sistemas y registros contables, deben ser llevados por el contribuyente, mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor convengan a las características particulares de su actividad, teniendo en cuenta que deben satisfacer como mínimo los requisitos que permitan:

- IV. Formular los Estados de Posición Financiera.
- V. Relacionar los Estados de Posición Financiera con las cuentas de cada operación.
- VI. Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente, mediante los sistemas de control, y verificación interna necesarios.

## Código Fiscal de la Federación

## Art. 52.- Dictamen de Contador Público

Los hechos afirmados en los dictámenes formulados por Contadores Públicos sobre los estados financieros de los contribuyentes y su relación con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, así como en las aclaraciones que dichos contadores formulen respecto de sus dictámenes, se presumirán ciertos salvo prueba en contrario siempre que reunan los siguientes requisitos:

- I. Que el Contador Público que dictamine se encuentre registrado para tales efectos. Para ello necesita ser de nacionalidad mexicana, tener título de Contador Público registrado en la Secretaría de Educación Pública, y ser miembro de un Colegio de Contadores.
- II. Que el dictamen se formule de acuerdo a las disposiciones del Reglamento de este Código, y a las normas de auditoría.
- III. Que conjuntamente con el dictamen, se emita un informe sobre la situación fiscal del contribuyente.

Art. 49.- Reglamento del Código Fiscal de la Federación

El contribuyente que haya dado el aviso correspondiente ante las autoridades fiscales competentes para presentar el dictamen de estados financieros deberá presentar éste y los demás documentos necesarios en los cinco meses siguientes a la terminación del ejercicio fiscal de que se trate. A consideración de la autoridad fiscal competente se podrá presentar una prórroga hasta por un mes para la presentación del dictamen y los documentos que se requieran.

Art. 50.- Reglamento del Código Fiscal de la Federación

El contribuyente que haya dado aviso para dictaminar estados financieros, deberá presentar original y copia de los siguientes documentos:

- I. Dictamen relativo a los estados financieros.
- II. Los siguientes estados financieros básicos -- examinados por el Contador Público respecto -- de los cuales emite su dictamen:
  - a) Estado de Posición Financiera
  - b) Estado de Resultados
  - c) Estado de Modificaciones al Capital Contable



d) Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Se deberán acompañar de las notas a los Estados Financieros, así como los anexos respectivos.

Art. 51.- Reglamento del Código Fiscal de la Federación

Los requisitos que deben reunir los documentos que deberán presentarse son los siguientes:

- I. El texto del dictamen relativo a los estados financieros, deberá apegarse a alguno de los que haya adoptado el Colegio de Contadores Pú**bl**icos al cual este afiliado el Contador Pú**bl**ico que lo emita, debiendo señalar su número de registro correspondiente.
- II. Los estados financieros básicos, así como sus notas deben ir suscritos por el contribuyente y presentarse en forma comparativa con el --- ejercicio inmediato anterior.

Por último los anexos que acompañan a los estados financieros básicos, también deben sujetarse a ciertas reglas.

## INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA DE ENERGETICOS, A.C.

2. 5. 2.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 1986

## ACTIVO

## CIRCULANTE

Bancos		20'945,372	
Acciones Bonos y Valores	5'051,043		
Menos:			
Estimación para baja de valores	<u>447,410</u>	4'603,633	
Crédito Comercial		10'350,366	
Anticipo a Proveedores		7'364,226	
Anticipo de Viáticos		4'263,522	
Almacén General	7'982,423		
Menos:			
Averías faltantes y Obsolescencia	<u>2'425,745</u>	5'556,678	
Documentos por cobrar		1'889,977	
Deudores Diversos		942,263	
Cilindres	8'316,876		
Menos:			
Reserva para cuentas incobrables	<u>1'248,950</u>	7'067,926	
Anticipos a Funcionarios y empleados		668,625	
Impuesto al valor agregado (acreditable)		<u>9'650,200</u>	73'302,788

## FIJO

Terrenos		85'000,000	
Edificios	58'322,500		
Menos:			
Depreciación	2'916,125	55'406,375	
Revaluación de edificios	<u>176'967,500</u>		
Menos:			
Depreciación Revaluación	49'325,715	127'641,785	
Equipo	<u>63'648,700</u>		
Menos:			
Depreciación	6'364,870	57'283,830	
Revaluación de Equipo	<u>143'121,750</u>		
Menos:			
Depreciación Revaluación	36'648,715	104'473,035	
Obras en Proceso		<u>67'630,025</u>	497'630,025

## DIFERIDO

Pagos Anticipados	<u>2'049,516</u>		
		<u>2'049,516</u>	

SUMA TOTAL ACTIVO 572'982,329  
\*\*\*\*\*

## PASIVO

## CIRCULANTE

Anticipos a Cuenta de servicios	19'236,305	
Acreedores diversos	12'028,882	
Proveedores	11'133,490	
Impuesto por pagar	15'661,244	
Provisiones y Retenciones por liquidar	13'356,407	
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	16'787,832	
Anticipos a Clientes	<u>10'824,539</u>	99'055,699

## CAPITAL

Capital Social	157'000,000	
Capital Donado	58'945,268	
Aportaciones pendientes de capitalizar	134'817,743	
Resultados de Ejercicios anteriores	58'026,951	
Resultado del Ejercicio	<u>65'136,668</u>	473'926,630

SUMA TOTAL PASIVO Y CAPITAL 572'982,329  
\*\*\*\*\*

INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA DE ENERGETICOS, A.C.

2.5.3. ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA POR EL EJERCICIO DEL 1o. de enero al 30 de noviembre 1986

ORIGEN DE RECURSOS	PARCIAL	TOTAL	%	APLICACION DE RECURSOS	PARCIAL	TOTAL	%
RECURSOS PROPIOS				EN AUMENTO EN ACTIVO			
Cuentas por cobrar por servicios	16'440,744		7	Bancos	20'945,372		8
Documentos por cobrar	1'889,997		1	Acciones bonos y valores	4'603,633		2
Anticipo a funcionarios y empleados	668,625		1	Anticipo a Proveedores	7'364,226		4
Proyectos en proceso	67'630,025		29	Crédito comercial	10'350,366		5
Pagos anticipados	2'049,516		1	Anticipo de Viáticos	4'263,522		2
Remanente de Ejercicio	65'136,668		27	Almacén General	5'556,678		3
Inversiones Capitalizables	<u>25'011,591</u>	178'827,166	11	Deudores Diversos	942,263		1
				Clientes	5'067,926		3
				I.V.A.	9'650,200		4
				Depósitos Diversos	2'300,000		2
RECURSOS AJENOS				Obras en Proceso	67'630,025		29
Proveedores	11'133,490		5	Adquisiciones de Equipo	60'648,700		24
Prov. y Ret. por liquidar	13'356,407		6	Reserva para dep. de equipo	<u>6'364,870</u>	205'687,781	3
Anticipo a cuenta de servicios	19'236,305		8				
Anticipo a cliente	<u>10'824,539</u>	<u>54'550,741</u>	4	EN DISMINUCIONES DE PASIVO			
				Acreedores Diversos	12'028,882		4
				Impuestos por pagar	15'661,244		6
						27'690,126	
RECURSOS OBTENIDOS		233'377,907	100%			233'377,907	100%
		*****	*****			*****	*****

## INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA DE ENERGETICOS, A.C.

## 2.5.4. ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 1986

Ingresos por prestación de servicios			40'383,649
Más:			
Ingresos por prestación de servicios a terceros	50'513,425		
Costo de servicios a terceros	19'314,123	31'199,302	
			<u>71'582,951</u>
Más:			
Ingresos por regalías	20'703,519		
Productos financieros	23'323,708		
Ingresos Diversos	18'849,000	62'876,227	
			<u>134'459,178</u>
Menos:			
Costo de estimación por servicios contratados			<u>10'220,130</u>
			124'239,048
Menos:			
Gastos indirectos de operación	17'602,300		
Gastos de Administración	12'125,000		
Gastos de conservación y mantenimiento	9'186,219	38'913,519	
Menos:			
Gastos Financieros	15'523,622		
Otros Gastos	4'665,239	20'188,861	59'102,380
RESULTADO DEL EJERCICIO			65'136,668
			*****

## INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA DE ENERGETICOS, A.C.

## 2.5.5. FLUJO DE EFECTIVO MONEDA NACIONAL DEL MES DE NOVIEMBRE DE 1986

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIONES	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Disponibilidad Inicial	1'110,948	0.0	(1'110,948)	(100.0)
Caja y Bancos	390,316	0.0	( 390,316)	(100.0)
Valores	720,632	0.0	( 720,682)	(100.0)
INGRESOS				
Venta de servicios	872,472	990,558	28,086	3.12
Ingresos Diversos	16,490	91,762	75,272	82.03
Ingresos por cuenta de terceros				
Ingresos derivados de erogaciones recuperables				
Venta de Inversiones	30,493		( 30,493)	(100.0)
TOTAL DE INGRESOS	919,455	992,320	72,865	7.34
TOTAL DISPONIBLE	2'030,403	992,320	(1'038,083)	(104.61)
EGRESOS DE OPERACION				
	883,953	834,430	( 49,523)	( 5.93)
Servicios Personales	677,576	670,876	( 6,700)	1.00
Articulos de Consumo	83,727	77,401	( 6,326)	8.18
Impuestos				
Otras erogaciones	122,650	86,153	( 36,497)	42.36
DE INVERSION				
	121,398	157,440	36,042	22.89
Obras	63,979	53,728	( 10,251)	( 19.08)
Equipo	57,419	103,712	46,293	44.64
Inversiones Financieras				
OPERACIONES AJENAS				
	28,912	0.0	( 28,912)	(100.0)
Terceros	5,003	0.0	( 5,003)	(100.0)
Recuperables	23,909	0.0	( 23,909)	(100.0)
DISPONIBILIDAD FINAL				
	996,140	450.0	( 995,690)	
Caja y Bancos	341,762	450.0	( 341,312)	
Valores	654,378	0.0	( 654,378)	

## 2.5.6. CEDULA DE RESULTADOS DEL ANALISIS A LA INFORMACION PRODUCIDA

Durante la revisión fueron facilitados los principales Estados Financieros, y se encontró que para su elaboración se cumplen los requisitos señalados en los artículos 26, 49, 50 y 51 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación y con el artículo 52 del Código citado, salvo las siguientes omisiones encontradas:

- a) Los estados financieros normalmente no se encuentran acompañados de sus notas respectivas, lo cual provoca que en un momento dado no sean claros o de fácil entendimiento.
- b) Se detecto que no se incluyen los anexos auxiliares para el entendimiento y explicación del manejo de ciertos rubros que presentan los estados financieros y los cuales sirven en la justificación del manejo de ellos.
- c) Los estados financieros dentro del Instituto son de elaboración mensual; pero en dos meses anteriores al presente no se presentaron en la fecha indicada, sino con un atraso de quince días lo cual perjudica al desarrollo de una buena administración, ya que por esto no

es posible la toma de decisiones oportuna.

Por otra parte se verificaron contra auxiliares las cifras contenidas en los estados financieros revisados en contrándose que son reales.

También se efectua conforme a lo dispuesto en el boletín 8-10 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos la revaluación de activos fijos, así como -- también las tasas de depreciación aplicadas son las correctas de acuerdo al artículo 44 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Por último los estados financieros son entregados - para su revisión a fin de cumplir con: el objetivo de proporcionar información adecuada para la buena toma de decisiones a diversas áreas dentro del Instituto, y las cuales son:

- Dirección General
- Asesoría
- Contraloría Interna
- Auditoría Interna y Externa
- Coordinación de Presupuestos y Organización

y las cuales reportaron el haber recibido todos los esta-

dos financieros mensuales, correspondientes al presente año, salvo los que no se presentaron a tiempo.

Cabe señalar que algunas de las irregularidades encontradas en relación a la revisión de este punto, serán comentadas en la respectiva cédula de observaciones y recomendaciones



## 2.6. CEDULA DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de esta cédula se hará referencia a los aspectos más relevantes que se han observado dentro de los diferentes temas tratados en la auditoría efectuando las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento y corrección de cada caso.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

CEQUILA DE OBSERVACIONES

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
<b>I.- ORGANIZACION</b>				
2.1.1.	El Manual de Organización del Departamento de Contabilidad no presenta en forma gráfica la estructura orgánica y funcional del mismo, con la que opera actualmente.	1.- Falta de vigilancia sobre la operatividad de la estructura orgánica y funcional como consecuencia del crecimiento del Instituto.	1. Que la falta de tener bien definidas las áreas de actuación y responsabilidad de cada quien ocasiona confusión y pérdida de tiempo en la ejecución del trabajo.	1. Que la Coordinación de Presupuestos y Organización en forma conjunta con el Departamento de Contabilidad, revise y actualice el Manual de Organización en lo que a este punto se refiere, a fin de contar con gráficas que delimiten el campo de actuación.
2.1.2.			2. Que las fallas en cuanto a la operación del Departamento de Contabilidad, repercuten en el desarrollo del proceso administrativo del Instituto.	
<b>II. PERSONAL</b>				
2.2.2.	De acuerdo con la opinión del Jefe de Departamento 40% (11 auxiliares) del personal que labora en el Departamento (27), carece de preparación específica para el desarrollo de las labores que corresponden al puesto que desempeñan.	1. Que se haya promovido a la categoría de auxiliar contable a personas que carecen de preparación para el puesto.	1. La falta de preparación específica del personal ocasiona productividad reducida.  2. Que la supervisión que se debe de ejercer sobre el trabajo del personal que carece de preparación contable, es mayor en relación a la supervisión -	1. La Subdirección de Servicios Administrativos debe solicitar a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Profesional, la estructuración y ejecución de un programa de capacitación, dirigido al personal de contabilidad que desempeña puestos de auxiliar y el cual tenga

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
			del resto del personal.	como objetivo incrementar la eficiencia en las labores que desempeña dicho personal.
			3. Que las posibilidades de desarrollo de este tipo de personal, son mínimas o nulas.	2. Que en el programa de capacitación que se estructure se consideren instructores de la propia área contable.
2.2.4.	Se encontró que el personal que labora en el Departamento de Contabilidad en algunas áreas del mismo no resulta suficiente para efectuar las cargas de trabajo.	1. Que se tenga como política el contratar al mínimo de personas necesarias para la ejecución del trabajo	1. Que en la mayor parte de los casos no se tengan los resultados del trabajo en el momento justo. 2. Que diversas actividades relacionadas con el área contable se atrasen.	1. Que la Subdirección de Servicios Administrativos conjuntamente con el Departamento de Contabilidad revisen la plantilla del área contable a fin de ajustar ésta a las necesidades del trabajo.
2.2.2.	El personal del Departamento de Contabilidad, no formula reporte individual de actividades.	1. Que no se respete la norma establecida de reportar individualmente las actividades.	1. El que no exista una supervisión permanente sobre las actividades que desarrolla el personal del Departamento 2. Que no se detecten con oportunidad los atrasos en el desarrollo de las labores.	1. Se debe cumplir con la norma establecida de formular mensualmente el reporte individual de las actividades desarrolladas.

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
			3. Que se carezca de un - reporte auxiliar que mues- tre las incidencias y --- tiempo extra trabajado -- por el personal.	
	III. REGISTROS CONTABLES			
2.3.4.	El tiempo en que son elabo- radas las pólizas y que se turnan a comprobación para su procesamiento es demasia- do extenso, de tres a cinco días.	1. El personal no repor- ta sus actividades y -- por lo tanto no se tie- ne control del tiempo - que se requiere para -- llevarlas a cabo.	1. Pérdida de tiempo ya - que no existe organiza-- ción y distribución del - trabajo.	1. Que el Departamento de Contabilidad ejerza más - control respecto a la fa- se manual de sus activida- des laborales.
2.3.2.	El número que se asigna a - cada póliza, no permite co- nocer el tipo de póliza de que se trata, el mes y el - año en que fue elaborada.	1. Que se asigna a cada póliza solamente el nú- mero progresivo que le corresponde.	1. Se dificulta la identi- ficación de las pólizas -- por número.	1. Que se estructure un - número clave para cada pó- liza que identifique:  a) Tipo de póliza: egreso, ingreso y diario.  b) Mes en que se elabora la póliza.  c) Número progresivo.  d) Las dos últimas cifras del año de su formulación.

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
2.3.2.	No se encuentra el nombre de quien elabora las pólizas, de quién las supervisa, ni del que las autoriza.	1. No se presta atención ni interés a éste respecto.	1. No se conoce al responsable inmediato de la elaboración de las pólizas en caso de errores en las mismas.	1. Ejercer más control para que el trabajo se ejecute conforme a lo establecido.
2.3.5.	Los auxiliares de los rubros más importantes, aunque correctos no se anexan a los Estados Financieros en la mayor parte de los casos.	1. Negligencia. No se le da la debida importancia que éste hecho tiene.	1. Los Estados Financieros no cuentan con el soporte adecuado que respalda las cifras que presenta y ayude a verificarlas.	1. Con antelación a la presentación de los Estados Financieros preparar y ordenar los anexos que deben incluirse en la entrega de los primeros.
2.3.6.	Se encontró que no se lleva el Libro de Inventarios y Balances.	1. No se concede la debida importancia al contenido del Libro de Inventarios y Balances.  2. La flata de vigilancia en el cumplimiento de la normatividad fiscal.	1. No se tiene en un Libro autorizado el registro de Inventarios y Balances de cada ejercicio.	1. El hacer conciencia de la importancia de tener un control de los inventarios mediante su registro en un Libro especial para ello.
2.3.6.	Se encontraron algunas tachaduras o emendaduras en el registro de pólizas en libros.	1. Falta de cuidado y atención al hacer el pase a libros.	1. Aparte de mal aspecto, es algo incorrecto según lo prevee la Ley.	1. Efectuar correcciones con asientos de contrapartida, y poner más atención y cuidado al pasar registros a libros.

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
2.3.7.	El nombre con el cual se de nomina al catálogo de cuentas es incorrecto.	1. Deficiencia en la elaboración del catálogo de cuentas.	1. Que no se identifique inmediatamente de que se trata.	1. Corregir, errores de presentación y diseño del catálogo de cuentas para que realmente cumpla con su cometido.
2.3.7.	Descuido en el orden de la numeración de las cuentas y las subcuentas, así como una inadecuada presentación del mismo.	1. Que no hay orden y cuidado en la elaboración de este instructivo.	1. En un momento dado es difícil el identificar donde comienza una cuenta y cuál es la subcuenta respectiva.	1. Elaborar el catálogo de cuentas nuevamente, procurando dar los espacios debidos y necesarios para la identificación de las cuentas y subcuentas y cuidando la presentación tanto interna como externa.
2.3.7.	La estructura del catálogo de cuentas no considera el rubro que corresponde al activo diferido.	1. Deficiencia en la planeación del registro de las necesidades económicas financieras del Instituto.	1. El catálogo presenta deficiencias de carácter técnico contable.	1. Que el Departamento de Contabilidad conjuntamente con la coordinación de Organización y Presupuestos reestructuren, depuren y actualicen el catálogo de cuentas.
2.3.7.	El catálogo de cuentas, no contempla las cuentas relativas a la reexpresión de estados financieros que menciona el Boletín B-10 publicado por el Instituto	1. No se cumple con las normas de contabilidad que emiten los órganos rectores de la información financiera de la Contaduría Pública.	1. Que el catálogo de cuentas no constituye un marco de referencia para la formulación de estados financieros, los cuales deben presentarse	1. Que el Departamento de Contabilidad de cumplimiento al contenido de las circulares que la Secretaría de Hacienda y Crédito emitió en relación al re-

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
	Mexicano de Contadores Públicos.		tar información con cifras a valores presentes que permitan una mejor interpretación para la toma de decisiones.	conocimiento de los efectos de la inflación que deben reflejar los estados financieros.
2.3.7.	El catálogo de cuentas nos muestra las subcuentas de las cuentas colectivas.	1. El no efectuar revisiones periódicas con fines de reestructuración y actualización del catálogo.	1. El catálogo no es considerado el instrumento de control más importante para la apertura de cuentas y subcuentas.	1. El departamento de contabilidad conjuntamente con la Coordinación de Organización y presupuestos, reestructure, depure y actualice el catálogo de cuentas.
2.3.7.	El catálogo de cuentas -- contiene menos cuentas -- que las que muestran los Estados Financieros, ejemplos:	1. No se ha llevado a cabo una revisión con fines de reestructuración y actualización del catálogo.	1. Que figuren en los estados financieros cuentas no registradas por el catálogo.	1. Que se reestructuren, depuren y actualicen las cuentas que conforman el catálogo.
	1. Depreciación por valuación de equipo. 2. Anticipo de clientes.			
2.3.7.	El catálogo de cuentas es ta integrado por 55 hojas impresas de un solo lado de las cuales solamente 20 se encuentran numeradas.	1. No ha sido efectuada una revisión con fines de reestructuración y actualización del catálogo.	1. Que se pierda el control de la paginación -- que integra el catálogo.	1. Que se reestructure, depure y actualice el catálogo de cuentas.

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
2.3.7.	El personal que integra el Departamento de Contabilidad no utiliza el catálogo de cuentas.	1. La falta de actualización del catálogo su falta de funcionalidad, y su desconocimiento entre el personal del Departamento.	1. Se propician errores en el uso y aplicación de las cuentas.	1. Revisar, modificar y depurar el actual catálogo de cuentas.
2.3.8.	El uso de la Guía Contabilizadora no es muy frecuente ya que al faltan cuentas o encontrarse incorrectas algunas de ellas el personal no la consulta.	1. No haber efectuado las correcciones necesarias al catálogo de cuentas en forma oportuna.	1. Que la Guía no resulte útil para la afectación de las cuentas que conforman al catálogo de cuentas.	1. Que una vez corregido el catálogo de cuentas se proceda a hacer lo mismo con la guía contabilizada.
2.3.9.	Al no estar todas las cuentas que se usan el instructivo de manejo de cuentas no llega a ser del todo completo.	1. El no revisar, corregir y actualizar el catálogo de cuentas.	1. Que el instructivo de manejo de cuentas no sea consultado en la forma en que se esperaba.	1. Corregir el Catálogo de cuentas y posteriormente revisar el instructivo de manejo de cuentas, con fines de depuración y actualización de su contenido.
IV. SUPERVISION E INFORMACION				
2.4.4.	No es suficiente la supervisión que se ejerce en el proceso de elaboración de pólizas.	1. La inexistencia de un procedimiento que regule la cantidad, calidad y oportunidad de la supervisión.	1. Que se encuentren errores en la formulación de pólizas.	1. Que en los procedimientos de trabajo que se diseñen e implanten se considere en forma relevante



REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFECTOS	RECOMENDACIONES
2.4.3.	La información que produce el departamento de contabilidad, se termina con atraso en relación a las fechas en que debe enviarse a los departamentos a los cuales se reportan resultados.	<p>1. Existe retraso en la remisión de la información hacia el Departamento de Contabilidad.</p> <p>2. Falta de orden y coordinación en la ejecución del trabajo, lo cual provoca el tener errores.</p>	<p>2. Que los errores sean detectados hasta recibir la información ya procesada.</p> <p>3. Que haya retrasos en la obtención de la información definitiva.</p> <p>1. El no cumplir con los plazos establecidos para la entrega de la información.</p> <p>2. Que no se obtienen con oportunidad los Estados Financieros definitivos, y los cuales también sirven para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales con oportunidad.</p>	<p>la supervisión de las operaciones en la cantidad, calidad y oportunidad que lo ameriten.</p> <p>1. Se recomienda que con la debida anticipación se remita el envío oportuno de la información necesaria al Departamento de Contabilidad, a fin de que éste cumpla a tiempo con su trabajo y a la vez haga entrega de la información resultante a tiempo.</p> <p>2. Que todos los elementos necesarios para la adecuada ejecución del trabajo, se depuren, actualicen y modifiquen según convengan, a fin de cumplir con su cometido de servir de guía al desarrollo del trabajo y evitar errores que lo retrasen.</p>

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
2.4.1.	El cuestionario de control interno, aplicado al Departamento de Contabilidad no fue comentado y firmado -- por el Jefe del Departamento, quien argumentó no disponer de tiempo para ello.	1. Falta de programación para la atención de sus actividades.	1. No se encuentra respaldada al 100% la veracidad de las respuestas del -- cuestionario de control interno.	1. Que el área de servicios administrativos recuerde al Departamento de Contabilidad la atención oportuna que debe proporcionar a los requerimientos del personal de Auditoría Interna.
2.3.10.	No fueron proporcionados a tiempo algunas de las gráficas y diagramas relativos a los procedimientos -- que se llevan a cabo en el Departamento de Contabilidad.	1. Que se están llevando a cabo ciertos ajustes -- relativos al tiempo en -- que se ejecutan las operaciones por lo cual no todas las gráficas y diagramas de procedimientos han sido proporcionadas.	1. Falta de conocimiento gráfico para el entendimiento del desarrollo de las operaciones.	1. Que se preste igual -- atención a todos los aspectos involucrados en la reestructuración y actualización de los elementos de apoyo y ayuda a la realización del trabajo contable, teniendo interés -- en la rápida actualización de los organigramas, gráficas, cuadros y diagramas de proceso necesarios para completar la información acerca del trabajo -- que se desarrolla en el -- departamento de contabilidad.

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
------------	---------------	--------	----------	-----------------

V. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION

Con el fin de verificar si la información que proporciona el Departamento de Contabilidad resulta confiable, suficiente y oportuna para servir de apoyo a la toma de decisiones - se examinaron selectiva y comparativamente varias cuentas que presentan los Estados de Situación Financiera al 30 de noviembre de 1985 y 1986 observando lo siguiente:

2.5.6.	Algunas cuentas complementarias de activo no se actualizan con oportunidad, en relación a las afectaciones que realizan las cuentas principales ejemplos:	<p>1. Que no se vigila la razonabilidad de los saldos.</p> <p>2. Que no se cuenta con una política bien definida, respecto a la creación e incremento de las cuentas complementarias de activo.</p>	<p>1. Que se desvirtua la información financiera que presentan los Estados Financieros.</p> <p>2. La toma de decisiones se ha apoyado en la información que no resulta del todo confiable.</p>	1. Que se cuide del manejo, y mensualmente se actualicen los saldos que presentan las cuentas complementarias del activo circulante.
--------	---	---	--	--

REFERENCIA	OBSERVACIONES	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
------------	---------------	--------	----------	-----------------

CUENTA	NOV. 85	SALDOS		VARIACIONES	
		NOV. 86		\$	%
Acciones y Bonos y otros valores	198,742	2'051,044		1'852,302	93.2
Est. Baja Valores	44,700	44,700		- 0 -	- 0 -
Almacén	5'388,862	7'279,219		1'895,357	46.7
Rsva. para faltantes y obsolescencia	240,964	240,964		- 0 -	- 0 -
Clientes	4'241,818	7'316,876		3'075,058	48.4
Rsva. para cuentas incobrables	980,316	980,316		- 0 -	- 0 -

2.5.6.

En los meses de septiembre a octubre de 1986 no se formularon a tiempo los Es dos financieros.

1. No se contaba con saldos finales en la fecha necesaria.

1. Que se cuenta con Estados financieros de esos meses con bastante tiempo de atraso, lo cual perjudica la toma de decisiones.

1. Tratar de tener el trabajo a tiempo planeando adecuadamente su ejecución con el fin de rendir información veraz, de calidad y sobre todo oportuna a las personas que reciben la información contable y financiera, dentro y fuera del Instituto.

## 2.7. Informe Final

En este último punto del programa de trabajo se elaborará el informe final de auditoría dentro del cual se presentarán los resultados obtenidos de la auditoría practicada, y los cuales serán la base para evaluar el grado de eficiencia de la administración que se ejerce dentro del área contable de este Instituto.

10. de Diciembre de 1986

Señor Ingeniero  
Roberto Flores Ortega  
Director General  
P r e s e n t e:

De acuerdo con sus instrucciones se ha efectuado -- una Auditoría Administrativa al Departamento Contable del Instituto de Investigación Científica de Energéticos, A.C. del 10. de Noviembre al 30 de Noviembre del presente año, con el objeto de revisar, analizar y evaluar la aplicación de una buena administración en las diversas actividades - desarrolladas dentro de este departamento.

Me permito anexar a la presente el Informe de los - resultados obtenidos, agradeciendo a usted se sirva girar sus amables instrucciones a efecto de atender las recomendaciones y sugerencias que se indican en los anexos del - mismo, con la atenta súplica de que nos indique usted el funcionario con el cual establecer contacto para desahogar el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias en comentario.

A t e n t a m e n t e

C.P. Miguél Robles Marín  
Jefe del Departamento de Auditoría Interna

C.c.p. C.P. Guillermo Luna García.- Jefe del Departamento de Contabilidad.

Informe de la Auditoría Administrativa practicada al Departamento de Contabilidad, dependiente de la Gerencia de Recursos Financieros.

**Objetivo:**

Verificar que las operaciones contables y financieras, así como las políticas y procedimientos establecidos permitan integrar un sistema de información y registro -- acorde a las necesidades del Instituto de Investigación Científica, A.C., el cual proporciona información oportuna, confiable y suficiente que sirva como medida de control y para la toma de decisiones.

**Metodología:**

Para la realización de este trabajo de auditoría administrativa, se aplicaron técnicas y normas de investigación, cálculo, inspección documental, análisis, observación, certificación y otras pruebas que se consideraron -necesarias en las circunstancias.

**Análisis de los Hechos:**

- Organigrama Estructural y Manual de Organización

- Organigrama Estructural:

Se práctico análisis comparativo de la estructura orgánica actual autorizada, según acuerdo del Director General en relación a la contenida en el Manual General de Organización autorizado en 1980, observando que el primero de los documentos citados esta orientado principalmente a los puestos y plazas omitiéndose el detalle de las funciones que corresponden a la estructura orgánica.

- Manual de Organización:

En la revisión efectuada se detectó que existe un Manual General de Organización que data de 1983, el cual contiene objetivos, políticas y funciones, no mostrando actualizados los organigramas estructural y funcional -- que a esta fecha resultan obsoletos debido a ciertas modificaciones que ha sufrido el Departamento de Contabilidad como consecuencia del desarrollo que ha tenido el Instituto.

Personal:

Se llevó a cabo un análisis comparativo de los puestos y funciones del personal que muestran las relaciones del Departamento de Contabilidad al 30 de noviembre de -- 1986, contra la nómina correspondiente y personal que se



encuentra actualmente laborando.

Se observó que de las veintisiete personas adscritas once carecen de la preparación específica para el desarrollo de las labores que corresponden al puesto, lo cual ha traído como consecuencia que se ejerza una mayor supervisión sobre el mismo que se deteriore el tramo de control que se tenga baja productividad y que se elimine la posibilidad de su rotación.

El jefe de departamento actualmente supervisa en forma directa las labores del personal de las secciones de Información Financiera Recuperación de Gastos y Archivo, actividades que no corresponden a su puesto. Esto es consecuencia de no contar con personal con preparación técnica suficiente para poder delegar esta facultad originando modificaciones a la estructura orgánica y funcional autorizada.

El personal del Departamento no formula un reporte individual de actividades lo que provoca incumplimiento de la norma institucional relativa, situación que no permite conocer las actividades que desarrolla el personal a fondo imposibilitando la planeación del trabajo elimina su control y provoca el desconocimiento de las cargas de

trabajo. Esto último inhabilita formalmente la justificación del tiempo extraordinario autorizado.

#### Funciones y Procedimientos:

Se examinaron selectivamente las funciones y procedimientos de trabajo que desarrollan el jefe de Departamento, los jefes de Oficina y los jefes de Sección, encontrándose que estas van acordes a lo establecido en el Manual de Procedimientos, aún y cuando este está en proceso de actualización en lo relativo al tiempo que involucran las diversas actividades que se efectúan.

#### Sistema de Contabilidad:

El sistema de contabilidad que tiene implantado el Instituto de Investigación Científica, A.C., se lleva por medio de pólizas de Ingresos, Egresos y Diario, que se controlan en un solo registro con una numeración corrida para los tres tipos de pólizas que operan mediante un sistema electrónico de procesamiento de datos.

#### Procesamiento de Datos:

El sistema tiene su origen en la codificación de la información a partir de la documentación fuente, que es remitida al Departamento de Contabilidad; por las diver-

sas dependencias internas que conforman al Instituto. La codificación se realiza en la forma denominada "Codificación de Movimientos Contables", la cual se turna a la Gerencia de Computación Electrónica para su procesamiento e impresión, produciéndose pólizas de ingresos, egresos y diario, listados de cuentas, balanza de comprobación, relaciones de gastos de operación, auxiliares de cuentas colectivas, y estados financieros.

#### Pólizas:

En relación a la formulación de pólizas se determinó que la numeración que se les asigna es progresiva y no permite conocer el tipo de póliza de que se trata, y por otra parte no se encontro el nombre de quien elabora, supervisa y autoriza las pólizas.

#### Libros Principales y Registros Auxiliares:

De los libros principales que tiene obligación de llevar el Instituto se observó que el Libro Diario se obtiene mensualmente de la computadora, este se lleva para su autorización a la Oficina Federal de Hacienda, que corresponde a la jurisdicción.

El Libro Mayor se obtiene de la misma forma que el anterior.

El Libro de Inventarios y Balances, no se lleva en el Instituto, lo cual denota la poca importancia que se le concede.

Se encontró que los libros cuentan con el sello de autorización correspondiente.

#### Auxiliares Contables:

Los auxiliares contables que se manejan en el Instituto, son los relativos a cuentas colectivas, de gastos y activo fijo, y se obtienen del procedimiento electrónico de datos de cada mes.

#### Catálogo de Cuentas:

Se llevó a cabo una revisión al catálogo de cuentas en diferentes aspectos que comprenden su estructura, clasificación, uso y autorización, encontrándose observaciones que se consideran relevantes y que a continuación se mencionan:

#### - Estructura:

\* No se considera el rubro que corresponde a las -- cuentas de Activo Diferido.

- \* No muestra subcuentas de las cuentas colectivas.
- \* El catálogo de cuentas, contiene menos cuentas -- que las mostradas por los Estados Financieros.
- \* El nombre con el cual se denomina al catálogo de cuentas, es el incorrecto.
- \* No contempla las cuentas para la reexpresión de - estados financieros, que menciona el Boletín B-10 publicado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como el B-11.

#### Clasificación:

- \* El número de clasificación de las cuentas se repite , en los números asignados a algunas subcuentas.
- \* La numeración de sus páginas esta incompleta.

#### Uso:

- \* Poca divulgación del catálogo de cuentas, entre - el personal del Departamento de Contabilidad.
- \* El personal del Departamento de Contabilidad, no utiliza el Catálogo de Cuentas.
- \* No se exige el uso del Catálogo de Cuentas.

Las causas que han dado origen a las observaciones mencionadas están constituidas por deficiencias en la planeación del registro de las necesidades económico-financieras del Instituto y falta de revisión del Catálogo de Cuentas con fines de reestructuración y actualización.

En relación a la Gufa Contabilizadora, y al Instructivo de Manejo de Cuentas, se encontró que aunque están bien definidos en cuanto a sus conceptos, debido a que muchas cuentas del catálogo son incorrectas, éstos no se -- utilizan y consultan frecuentemente.

#### Archivo Contable:

El Departamento de Contabilidad diariamente remite al archivo departamental, original y copia de las pólizas con documentación de apoyo (originales) para su guarda y consulta. El responsable del archivo departamental revisa la documentación recibida, coteja contra las pólizas y las enumera en orden numérico y cronológico. El archivo también recibe mensualmente original de los listados y auxiliares contables que recibe el Departamento de Contabilidad de la Gerencia de Computación Electrónica. El encargado del archivo, separa los listados por cuenta, los ordena y encuaderna para su guarda y consulta.

Se detectó que en el préstamo y consulta de la documentación archivada no existe supervisión por parte del Jefe del Departamento o persona autorizada.

#### Estados Financieros:

El Departamento de Contabilidad produce mensualmente Estados Financieros que son remitidos a la Coordinación de Organización y Presupuestos, con el propósito de que ésta dé cumplimiento a las obligaciones de información financiera que tiene el Instituto de Investigación Científica de Energéticos, A.C., con dependencias externas.

También se envía esta información a la Dirección General, Contraloría Interna, Auditoría Interna y Externa.

Se pudo observar que esta información que envía el Departamento de Contabilidad, en ocasiones se ha hecho con atraso en relación con las fechas programadas de entrega, lo cual provoca que no se cumpla con las obligaciones en forma puntual.

#### Confiabilidad de la Información:

Con el fin de verificar si la información que mues-

tran los estados financieros es confiable, oportuna y suficiente, se revisaron selectiva y comparativamente los saldos de algunas cuentas que muestran los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 1985 y al 31 de noviembre de 1986. Las cuentas revisadas fueron: Acciones, Bonos y otros valores; Estimación por Baja de Valores, Almacen, Reserva para Faltantes y Obsoletos; Clientes, Reserva para Cuentas Incobrables y las cuentas del Impuesto al Valor Agregado Acreditado y Repercutible.

Al respecto se observó que las cuentas complementarias de activo se actualizan oportunamente de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta, Código Fiscal de la Federación, otras leyes y decretos. Salvo tres cuentas complementarias de activo que por su error de alimentación a la computadora de un año a otro no fueron actualizadas oportunamente, dando como resultado que la información financiera a este respecto se muestre desvirtuada.

#### Impuesto al Valor Agregado:

De la revisión efectuada a las cuentas del Impuesto al Valor Agregado por el ejercicio de 1986, se observo -- que fueron asentados los movimientos correspondientes en libros, tanto en el mayor como en auxiliares, así como se comprobo el cumplimiento del pago de este impuesto en fo-



ma correcta.

#### Elaboración de Estados Financieros:

En relación a la revisión de la elaboración de Estados Financieros se detectó que en cuanto a su presentación no se incluyen las notas y anexos correspondientes y necesarios para el mejor entendimiento de las cuentas que presentan así como de sus respectivas cifras. Por otra parte algunos de ellos han sido presentados con posterioridad a la fecha programada para ello, situación que provoca atraso en el cumplimiento de obligaciones tributarias, así como en la toma de decisiones.

#### Supervisión:

La supervisión que se ejerce por los Jefes de Departamento, Oficina y Secciones, en el proceso de la elaboración de las pólizas, es reducida, y se practica solamente en trabajos especiales y esporádicos, no en forma rutinaria o continua.

Se puede decir que esta falta de supervisión, provoca errores en el trabajo, los cuales no es posible detectar rápidamente, sino hasta recibir la información ya procesada por la Gerencia de Computación Electrónica.

De esta forma la corrección de errores después del procesamiento, da como resultado retraso en la obtención de la información definitiva.

## ANEXO I

## DIAGNOSTICO:

Con apoyo en la revisión practicada, y en las observaciones formuladas, se concluyó que las principales deficiencias en la Administración del Area Contable del Instituto de Investigación de Energéticos, A.C., son del siguiente orden:

- De Estructura:

El sistema de contabilidad carece de una planeación bien definida, de estructura financiera y de una estructura orgánica y funcional actualizada.

- De Personal:

El 41% del personal operativo carece de preparación específica para desarrollar las actividades que requiere el puesto.

- De Procedimientos de Registro:

Se encontraron fallas en el establecimiento de procedimientos contables, por lo que su desarrollo y ejecución no esta del todo bien definida.

- De Supervisión:

Esta se encuentra en forma limitada e irregular, se puede decir que carece de sistematización.

- De Información:

Dentro de este punto se observó que la información no se encuentra integrada totalmente, aparte de tener --- ciertas deficiencias normativas, como por ejemplo:

- \* No se llevan los libros principales
- \* La información (estados financieros) en ocasiones se ha presentado en forma extemporánea.

- De Legalidad:

En ciertos puntos el sistema de contabilidad no se apega a los lineamientos establecidos tanto en la Ley del Impuesto sobre la Renta, el Código Fiscal de la Federación y otras disposiciones, en lo referente a depreciaciones, reservas y revaluaciones.

## ANEXO II

## RECOMENDACIONES:

## Organización:

Que la Coordinación de Organización y Presupuesto, y el Departamento de Contabilidad, en forma conjunta:

- Se avoquen al estudio de los objetivos y funciones del Departamento de Contabilidad, a fin de corregir las deficiencias del sistema contable y concuerde con los primeros.

- Revisar y actualizar la estructura orgánica y funcional del Departamento de Contabilidad, procediendo a la corrección del Manual de Organización a fin de que este cumpla con su cometido de divulgación de la organización y contener información confiable.

## Personal:

Que la Subdirección de Servicios Administrativos:

- Por medio de la División de Recursos Humanos, proceda a la revisión del elemento humano con que cuenta el Departamento de Contabilidad, a fin de que éste disponga

de la fuerza de trabajo necesaria para satisfacer las cargas de trabajo.

- Solicitar al Area de Capacitación y Desarrollo -- Profesional la estructuración de un programa de capacitación dirigido al personal de contabilidad que desempeña - puestos de auxiliar, y que tenga como objeto el incrementar la eficiencia en las labores que desempeña dicho personal.

- Que en el programa de capacitación que se estructure, se consideren instructores de la propia área contable.

- Que los Departamentos de Contabilidad y Personal conjuntamente consideren en la selección de personal la - satisfacción de los requerimientos técnicos y humanos de los puestos, a fin de que soporten la delegación de res-ponsabilidad y autoridad de los mismos.

- Que el personal del Departamento de Contabilidad cumpla con la norma institucional de formular mensualmente, reportes individuales de las actividades que llevan a cabo.

### Sistema de Contabilidad:

Que la Coordinación de Organización y Presupuesto - junto con el Departamento de Contabilidad, trabje en las modificaciones necesarias al Manual de Procedimientos para que este oriente eficazmente en la ejecución de las -- operaciones necesarias para el desarrollo del trabajo.

### Pólizas:

Con el fin de facilitar la localización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, etc., se considera necesario:

- \* Que las pólizas se separen y archiven de acuerdo a su tipo.
- \* Que de los tres tipos de pólizas que existen (ingresos, egresos y diario) se lleven numeraciones separadas.
- \* Que se estructure un "Número clave" para cada póliza, que identifique:

Tipo de póliza: Ingreso, egreso y diario

Número progresivo

Las dos últimas cifras del año de su formulación, así como el mes a que corresponde.

- \* Que se tenga un control en la elaboración de las pólizas, para lo cual es necesario saber:

Quién elaboró la póliza

Quién la autorizó

Quién la revisó, así como fecha de formulación.

#### Libros Principales de Contabilidad:

- Llevar el Libro de Inventarios y Balances a fin de colaborar entre otros aspectos importantes, con el necesario control administrativo y contable.

- Revisar adecuadamente el procesamiento electrónico de las fojas que conforman tanto al Libro Diario como al Libro Mayor con el objeto de evitar correcciones posteriores que afectan la buena presentación de estos.

#### Catálogo de Cuentas:

- Que el Departamento de Contabilidad y el de Coordinación de Organización y Presupuestos, reestructuren, - depuren y actualicen el catálogo de cuentas.

- Que se revise, actualice y depure el Instructivo de Manejo de Cuentas, así como también la Gufa Contabilizadora.



### Confiabilidad de la Información:

Respecto a las cuentas revisadas, se recomienda que:

- Mensualmente se revisen y actualicen los saldos - que presentan las cuentas complementarias de activo.

- Evitar que se vuelvan a presentar Estados Financieros fuera de tiempo. Asimismo, que se rinda información de calidad veraz y oportuna a los miembros de la Alta Dirección, anexándole a la información todos los datos que sean necesarios para su mejor comprensión.

### Supervisión:

- Que en todos los procedimientos de trabajo que se diseñen e implante se considere en forma relevante la supervisión de las operaciones; en la cantidad, calidad y oportunidad que lo ameriten.

- Supervisar con mayor intensidad las labores que se desempeñan en el Departamento de Contabilidad, a fin de evitar errores en el cumplimiento de las tareas encomendadas al personal.

**Información:**

- Recordar con la debida anticipación a los distintos Departamentos que conforman el Instituto de Investigación Científica de Energéticos, A.C., la importancia que tiene el que envíen la información necesaria que corresponde al Departamento de Contabilidad en forma oportuna, con el objeto de que éste último elabore la información y se obtengan los resultados a tiempo y así dar cumplimiento a las distintas decisiones y obligaciones que de ellos se derivan.

- Que la información que se rinde mensualmente a la Alta Dirección del Instituto, resulte de calidad, oportuna y confiable.

**ANEXO III****CONCLUSION DE LA AUDITORIA:**

La auditoría administrativa, efectuada al Instituto de Investigación Científica de Energéticos, A.C., reportó como resultado que la administración que se ejerce dentro del Area Contable es deficiente, ya que se detectaron fallas en cuanto a la planeación, ejecución, control y su-

pervisión del trabajo, errores que han sido en primer lugar plasmados en las cédulas de trabajo de auditoría y -- posteriormente comentados en el diagnóstico del informe - de auditoría.

De esta forma al ejecutar las recomendaciones pro-- puestas, se irán reportando mejores resultados en la apli cación y manejo de la administración del Area Contable -- del Instituto; cumpliendo así con el objetivo de la apli cación de la auditoría administrativa, que es el de mejo-- rar la calidad del trabajo contable, mediante un mejor - control de posibles errores, mayor rapidez en la ejecu--- ción del trabajo, más eficiencia, mejor manejo y orden de la información, y la obtención de una mayor calidad de -- los resultados entre otros.

## CONCLUSIONES

En la actualidad dadas las circunstancias económicas por las que el país atraviesa se hace necesario que cualquier tipo de empresa opere a su máxima capacidad en forma conjunta, a fin de no solo obtener beneficios para sí misma y sus integrantes, sino también para la comunidad a la cual sirven, mediante la prestación de mejores servicios; para lograr esto se requiere de un buen ejercicio de la administración en todos los niveles que integran una empresa.

La Auditoría Administrativa, se va a encargar de promover la eficiencia del manejo de todos los recursos que integran a la empresa en sus diversas áreas a fin de alcanzar ésta, mediante la investigación, análisis y evaluación de hechos o circunstancias, detectando de esta forma problemas, proporcionando bases para solucionarlos, previendo obstáculos, presentando recomendaciones para su resolución, e informando respecto de problemas para el cumplimiento de los planes y de todas las cuestiones involucradas en la eficacia y eficiencia administrativa dentro de las empresas.

La ejecución de la Auditoría Administrativa, deberá

llevarla a cabo un equipo de especialistas en la materia, que aplicarán una serie de técnicas en sus respectivos -- campos de acción a desarrollar bajo la coordinación de un profesional especializado como puede ser el Licenciado en Administración de Empresas, el Contador Público, el Economista, etc. La empresa o entidad, que decida efectuar -- una auditoría administrativa tiene varias opciones a escoger, ya que esta puede ser interna o externa, de toda la empresa o solamente de una área de la misma, pero sea --- cual fuere la decisión debe tenerse en cuenta que la aplicación de la auditoría administrativa, debe ser periódica a fin de alcanzar los resultados óptimos.

Así cuando una empresa opera en armonía entre sus reursos humanos, y materiales y su estructura administrativa y organizacional, siempre será una empresa próspera -- con amplias posibilidades de desarrollo y capaz de hacer frente a sus obligaciones y responsabilidades.

La aplicación periódica de la auditoría administrativa, dentro del área contable de las empresas tiene como objeto el que a través del ejercicio de una buena administración, las diversas operaciones llevadas a cabo en una empresa reporten resultados satisfactorios para lo cual - la contabilidad eficaz, eficiente, planeada y controlada

de esta manera la auditoría administrativa se encargará - de que la contabilidad se ejecute en la forma descrita a fin de que realmente cumpla con su cometido.

De esta forma de acuerdo a lo anteriormente expuesto en los diversos capítulos de este trabajo de investigación hasta comprobarlo mediante el caso práctico presentado, se puede decir que la hipótesis sobre la cual se -- apoyo el trabajo ha sido verificada, ya que con la aplicación práctica de la auditoría administrativa, en forma -- continua se hace posible el desempeño del trabajo contable con mayor facilidad, rapidez, eficiencia control de -- posibles errores, mejor manejo y orden de la información así como la obtención de una mayor calidad en los resultados.