The background of the cover is a photograph of rows of red theater seats. In the foreground, a pair of black-rimmed glasses is resting on a seat. In the background, another pair of glasses is visible on a seat further down the aisle. The lighting is soft, creating a warm, red-toned atmosphere.

Alfonso Amador Sotomayor

# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Mc  
Graw  
Hill



**AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA**  
Proceso y aplicación

---



# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

## Proceso y aplicación

---

**Alfonso Amador Sotomayor**

*Catedrático de la Facultad de Contaduría Pública y Administración*

*Universidad Autónoma de Nuevo León*



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA  
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK  
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO  
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Director editorial:** Ricardo A. del Bosque Alayón  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. PROCESO Y APLICACIÓN

Primera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2008, respecto a la primera edición por  
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón,  
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN-13: 978-970-10-6535-8**

**ISBN-10: 970-10-6535-2**

1234567890

9865432107

Impreso en México

*Printed in Mexico*

A mi esposa Rosalinda  
y a mis hijos Eduardo, Rocío, Lucero y Alfonso

A mi padre Tomás y a mi madre Socorro (Q.E.P.D)



# Contenido

Acerca del autor	XIII
Prólogo	XV
Introducción	XVII

## PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN

<b>Capítulo 1. Administración y auditoría en las organizaciones</b>	<b>1</b>
1.1 La administración. Conocimiento y práctica	4
1.2 Universalidad de la administración	5
1.3 Organización. Concepto y tipos	5
1.4 La auditoría como apoyo de la alta gerencia	7
1.5 Funciones de auditoría interna y externa	8
1.6 Evaluación	9
1.7 El porqué de la auditoría administrativa	10
<b>Capítulo 2. La auditoría y el control</b>	<b>13</b>
2.1 La auditoría y su necesidad en las organizaciones	14
2.2 El área de auditoría en las organizaciones	14
2.3 Distinción de tipos de auditoría	15
2.4 Identificación de auditorías específicas	23
2.5 El papel del administrador como auditor o auditado	24

2.6	Expectativas de la administración en una auditoría	25
2.7	Concepto de control y sus tipos	25
<b>Capítulo 3.</b>	<b>Auditoría administrativa</b>	<b>29</b>
3.1	Antecedentes	30
3.2	Corrientes de pensamiento	31
3.3	Concepto	33
3.4	Análisis del concepto	34
3.5	Objetivo	35
3.6	Campo de aplicación	36
3.7	Implantación	39
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa</b>	<b>43</b>
4.1	Identificación del proceso de ejecución	44
4.2	Planeación	45
4.3	Desarrollo	46
4.4	Obtención del informe	47
4.5	Seguimiento	48
4.6	Integración de personal	48
4.7	Calidad de la auditoría	49
<b>SEGUNDA PARTE. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>		
<b>Capítulo 5.</b>	<b>Planeación de la auditoría</b>	<b>55</b>
5.1	Por qué planear la auditoría	56
5.2	Importancia de la preparación del auditor	56
5.3	Estudio y documentación preliminar	58

5.4	Diagnóstico administrativo	60
5.5	Disposición del personal auditor	65
5.6	Funciones del equipo de trabajo	65
5.7	Conveniencia de la formación de comités	67
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Programa de trabajo</b>	<b>71</b>
6.1	Concepto de programa de trabajo	72
6.2	Utilidad de programas de trabajo anteriores	73
6.3	Estructura formal del programa	73
6.4	Clasificación de programas	75
6.5	Ventajas de la utilización del programa	76
6.6	Discusión constructiva del programa	77
6.7	Seguimiento del programa	77

## TERCERA PARTE. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

<b>Capítulo 7.</b>	<b>Obtención, registro y validación de información</b>	<b>87</b>
7.1	Obtención oportuna de información	88
7.2	Estudio del control interno	89
7.3	Utilización de técnicas de auditoría	90
7.4	Registro formal de información	94
7.5	Diseño y utilización de papeles de trabajo	97
7.6	Análisis y selección de información	99
7.7	Observaciones específicas	101

<b>Capítulo 8. Evaluación de las funciones operacionales</b>	<b>107</b>
8.1 Identificación y definición de funciones operacionales	108
8.2 Auditoría funcional	109
8.3 Administración y finanzas	110
8.4 Mercadotecnia	112
8.5 Operaciones	115
8.6 Recursos humanos	117
8.7 Abastecimiento	119

#### **CUARTA PARTE. INFORME DE AUDITORÍA**

<b>Capítulo 9. Actividades preliminares en la obtención del informe</b>	<b>127</b>
9.1 Información periódica de la evaluación	128
9.2 Comunicación efectiva de la auditoría	129
9.3 Intercambio de experiencias y criterios	129
9.4 Anomalías intrascendentes y su solución	130
9.5 Concepto de observaciones	131
9.6 Planteamiento y aceptación de observaciones	132
9.7 Acción compartida en las soluciones de observaciones	133
<b>Capítulo 10. Informe de auditoría</b>	<b>137</b>
10.1 El informe como producto de la auditoría	138
10.2 Objetivos del informe	138
10.3 Calidad del informe	139
10.4 Consideraciones básicas en la elaboración del informe	141

10.5	Estructura del informe	145
10.6	Importancia de la redacción	145
10.7	Presentación y utilización del informe	147
<b>Capítulo 11.</b>	<b>Seguimiento de las recomendaciones</b>	<b>155</b>
11.1	Seguimiento de la auditoría	156
11.2	Oportunidad en la actividad del seguimiento	157
11.3	Modalidades en la instrumentación del seguimiento	157
11.4	Resultados del seguimiento	158
11.5	Claridad de medidas correctivas	159
11.6	Implantación final de las recomendaciones	159
11.7	Disposición del personal a la nueva sistematización	160
<b>QUINTA PARTE. AUDITORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO</b>		
<b>Capítulo 12.</b>	<b>Auditoría gubernamental</b>	<b>167</b>
12.1	Antecedentes históricos	168
12.2	Campo de aplicación	171
12.3	Concepto	171
12.4	Finalidad	172
12.5	Clasificación de acuerdo con el objetivo	173
12.6	Normas de auditoría	177
12.7	Importancia de la auditoría gubernamental	178
	<b>Casos prácticos</b>	<b>181</b>
	<b>Glosario</b>	<b>211</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>215</b>
	<b>Índice analítico</b>	<b>217</b>



# Acerca del autor

---

Alfonso Amador Sotomayor obtuvo su título de Contador Público y Auditor en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), y el grado de maestría en Administración en la Universidad Regiomontana, ambas del estado de Nuevo León.

En su interés por mantenerse actualizado ha tomado cursos en el Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, el gobierno del estado de Nuevo León, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría (ANFECA), el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL y la Escuela de Ciencias de la Educación.

Como profesional en el campo administrativo, se ha desempeñado en el sector privado en los puestos de contador general, auditor interno, contralor corporativo y gerente general; y en el público, en el gobierno del estado de Nuevo León como Director de Auditoría Paraestatal y Gubernamental en la administración central, así como Director de Contraloría de Finanzas en la paraestatal.

En la docencia, fungió como maestro de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL durante treinta y un años en las áreas de administración y auditoría a nivel licenciatura, y por trece años en posgrado, obteniendo también su aceptación como maestro PROMEP. Asimismo, fue coordinador de la carrera de Licenciado en administración durante los años 2002 y 2003.

En calidad de maestro invitado colaboró como docente en la división de posgrado de la Escuela de Ciencias de la Educación, perteneciente al gobierno del estado de Nuevo León, durante trece años en el área administrativa.

En el año 2003, estando como maestro de planta, obtuvo el reconocimiento de la ANFECA como Académico Certificado en Contaduría Pública.

Del año 2000 al 2005 fue Par Invitado en el Comité de Ciencias Sociales y Administración del CIEES. Asimismo, del 2004 al 2005 fue Evaluador para Certificación Académica por parte de la ANFECA.

Como parte de su actividad académica ha visitado dieciocho facultades o escuelas de contaduría y administración del país, catorce del estado de Nuevo León, y una en Guatemala.

Algunos de los reconocimientos a su labor académica que ha recibido son: *Arturo Elizundia Charles*, de parte de la ANFECA (18 de junio de 2004 en la XIV Asamblea Nacional de Mazatlán, Sinaloa), y la designación de *Profesor Distinguido de la Contaduría Pública 2004*, de parte del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, A.C.

Como una forma de apoyo a su labor académica, ha escrito diversos libros, tales como:

*Casos prácticos de administración. Planteamiento para solución de estructura organizacional privada y pública,*

*Auditoría administrativa. Concepto y aplicación,*

*Control interno y la auditoría. Su aportación a las organizaciones,*

*Introducción a la administración de recursos humanos,*

*Casos prácticos de estructura organizacional,*

*Auditoría administrativa. Concepto y proceso básico (teoría),*

*Auditoría administrativa (casos prácticos),*

*Control interno (coautor),*

*Cuaderno de laboratorio de control interno con enfoque administrativo,*

y, el más reciente, *Administración de recursos humanos. Fundamentos y aplicación.*

En la actualidad participa, desde el año 2005, en la división de posgrado de la Universidad Metropolitana de Monterrey, de la Universidad Interamericana del Norte (Campus Monterrey-Sur) y de la Universidad Alfonso Reyes, en las maestrías de Educación y Administración, así como en materias de actualización.

# Prólogo

---

He conocido el desarrollo docente, de investigación y profesional del Mtro. Alfonso Amador Sotomayor, así como su desenvolvimiento en las organizaciones de los sectores privado y público, lo que me permite recomendar esta aportación literaria de auditoría administrativa enfocada al campo de las ciencias económico-administrativas, cuya intención fundamental es apoyar al estudiante, al profesionista y al interesado en estos temas de educación superior.

El mundo contemporáneo, caracterizado por la globalización, reviste múltiples retos, y el académico no es la excepción. La presente obra constituye una valiosa herramienta para abordar la materia. Está redactada en un lenguaje accesible, lo que permitirá la interrelación de los aspectos teóricos, y el análisis y solución de casos asocia los elementos para que el lector se prepare, afiance e inclusive aporte en el ejercicio profesional.

La labor docente lleva implícita la actividad de investigación, y cuando ello se conjunta cristaliza en una obra como ésta, que indudablemente enriquecen su contenido. Este tipo de trabajos, en los que se vierten experiencias reales, deben alentarse y apoyarse, ya que plasmar este tipo de aportaciones constituye todo un reto, y con este toque de cotidianidad se obtiene un valioso cúmulo de elementos para enfrentar los casos de la vida real.

Estoy convencido de que esta obra es una inestimable aportación para esta disciplina, pues constituye el resultado de un esfuerzo persistente, ordenado, analítico y comprometido con el éxito académico.

## **C.P.C. Horacio Bernal Rodríguez**

*Ex Director de la Facultad de  
Contaduría Pública y Administración  
de la Universidad Autónoma de Nuevo León,  
y Ex Presidente del Instituto de Contadores Públicos  
de Nuevo León, A.C.*



# Introducción

---

El presente texto constituye una respuesta a las necesidades que plantea el Programa NUMI, no solamente en lo que al programa de estudios se refiere, sino también por la actitud proactiva y visionaria que toma en cuenta la trascendencia de la evaluación administrativa en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan.

La época actual se distingue por la velocidad en los cambios tecnológicos, organizacionales, de calidad, excelencia, informáticos y económicos, así como del capital humano. Es por ello que las organizaciones deben de estar preparadas y atentas a lo que acontece o está por presentarse.

En esta vorágine, la administración requiere ser eficiente, eficaz y congruente en el desarrollo de sus actividades para afrontar las circunstancias que se presenten, pues es muy factible que en ocasiones se vea obligada a tomar decisiones respecto a situaciones imprevistas que requieren resolverse en el momento.

Existen decisiones dolorosas como la compactación de la empresa y la reducción del personal, además de aquellas acciones vitales para la supervivencia, como lo es la campaña de reducción de gastos y el manejo austero de los recursos.

Las situaciones anteriores impactan en la forma en la que se desarrollan las actividades, pero al margen de ello, el orden, la disciplina y la consistencia deben de prevalecer de tal forma que se logren alcanzar los objetivos organizacionales.

No obstante la disposición de la alta gerencia para afrontar los retos que se presentan, y el apoyo que brinde la fuerza de trabajo, es prioritario evaluar aspectos o situaciones de carácter administrativo que se estime conveniente reforzar, aclarar o adecuar en su caso; de ahí la importancia de la mejora continua y la revisión de los procesos que implica la actividad evaluatoria en las organizaciones. Ésta representa una técnica de control que se utiliza para mejorar, y no para entorpecer el desarrollo de actividades; es por ello que el auditado debe considerar como una acción constructiva, no destructiva, la revisión de sus actividades y operaciones en general.

La importancia en la aplicación de evaluaciones está plenamente reconocida en las organizaciones privadas y públicas, en donde se llevan a cabo (a veces con mayor o menor intensidad) en apoyo a la administración correspondiente.

El hecho de que el campo administrativo se encuentre tan bien identificado, facilita su funcionamiento y lo hace a la vez sujeto a evaluación. Esta cuestión, que resulta de gran interés tanto para los estudiantes como para profesionistas de la administración y de auditoría, así como para directivos de empresas y funcionarios públicos, es lo que dio pie a la realización de este texto, donde se aborda el tema de la auditoría administrativa de una forma sencilla, directa y ordenada, además de definirse de manera clara los conceptos relacionados, todo ello con fines prácticos.

Para su presentación, este trabajo académico se agrupa en cinco partes temáticas y una de casos prácticos.

En la primera parte se trata lo relativo a la importancia del empleo de la administración y la auditoría en las organizaciones, el control, el concepto de auditoría administrativa y el proceso de ejecución de la misma. En la segunda, se hace referencia a la planeación de la auditoría, así como al programa de ésta. La tercera parte comprende la ejecución de la auditoría, lo cual incluye la obtención, registro y validación de información, así como lo referente a la evaluación de las funciones operacionales. En lo correspondiente a la cuarta parte se mencionan las actividades preliminares en la elaboración del informe de auditoría y el seguimiento de las recomendaciones. Y la quinta, se refiere al tema de auditoría gubernamental. Finalmente, se presentan cuatro casos prácticos (de tres empresas privadas y una pública) que tienen como fin relacionar la teoría con la práctica.

Debido a que este tema es bastante amplio, el presente trabajo académico no pretende ahondar exhaustivamente en él, sino tan sólo brindar los lineamientos necesarios para emprender una auditoría de este tipo.



## PRIMERA PARTE

### INTRODUCCIÓN

Capítulo 1 *Administración y auditoría en las organizaciones*

Capítulo 2 *La auditoría y el control*

Capítulo 3 *Auditoría administrativa*

Capítulo 4 *Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa*



# Capítulo 1

## Administración y auditoría en las organizaciones

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Identificar la función administrativa en las organizaciones.
2. Explicar la universalidad de la administración.
3. Definir qué es una organización y diferenciar, de acuerdo con sus características, entre una organización privada y una pública.
4. Precisar la contribución de la auditoría.
5. Señalar los objetivos de la auditoría interna y la externa.
6. Comprender el significado de evaluación.
7. Explicar la formación del concepto auditoría administrativa.

## 1.1 La administración. Conocimiento y práctica

Etimológicamente la palabra **administración** proviene de los vocablos latinos *ad* (junto de) y *ministratio* (prestación de servicio), que en conjunto se refieren a la acción de prestar servicio o ayudar. Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal. Es así que administrar en forma eficiente las diferentes actividades personales y de grupo se ha convertido en una necesidad.

Hoy en día los tratadistas coinciden en señalar cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control (véase tabla 1.1).

La observancia del proceso y su entrelazamiento permiten obtener los objetivos de la organización de acuerdo con su ámbito y giro, siempre y cuando haya vigilancia y continuidad.

Los temas administrativos son objeto de estudio en innumerables instituciones académicas dentro de cursos, seminarios, diplomados, niveles de posgrado y doctorado, y en cursos de alta administración de empresa. Aunque hay profesionistas de otras áreas que se desenvuelven eficientemente en el campo administrativo y llegan a especializarse en este sentido, existe una carrera específica para ello: la licenciatura en administración.

En el aprendizaje de esta disciplina resulta altamente conveniente asociar el marco teórico con el aspecto práctico para dar al alumno la oportunidad de utilizar sus habilidades, criterio, disposición y percepción del medio que lo rodea en cualquier actividad, ya sea de tipo personal, empresarial o público.

Es pertinente señalar los enfoques administrativos que se han presentado en la historia (el enfoque funcional, la calidad, la excelencia y, más recientemente, los procesos); asimismo, existen tendencias que sustentan la prevalencia de la reinvasión.

**Tabla 1.1**

Funciones administrativas.

Planeación	Organización	Dirección	Control
Metas	Estructura	Comportamiento	Normatividad
Objetivos	Niveles	Liderazgo	Vigilancia
Estrategias	Jerarquías	Motivación	Medición
Políticas	Esbeltez	Decisiones	Evaluación
Programas	Compactación	Sensibilidad	Informe

## 1.2 | Universalidad de la administración

---

La administración está presente en las diferentes actividades de la vida por diversas que éstas sean, sin ninguna limitación más que las que la misma acción humana le presenta. Por ello es preciso que las diferentes instituciones privadas o públicas, lucrativas o no lucrativas, formales o informales integren esta disciplina en conjunto con algunas directrices como la estratégica, competitiva y de calidad.

La universalidad de la administración propiamente dicha es una aportación del pueblo griego y concretamente del filósofo Sócrates (470-399 a.C.) y su seguidor Platón (427-347 a.C.), quien expuso el principio de especialización. Pero se podría decir que sus orígenes son inmemoriales.

Desde principios del siglo XVIII, cuando era prácticamente desconocida, la administración ha evolucionado hasta llegar a ser un elemento esencial para llevar a cabo actividades con eficiencia (medios), eficacia (fines) y productividad (resultados), dirigidas al logro de objetivos.

La universalidad de la administración está presente en los diferentes tipos de organizaciones, aunque en forma muy simple en las de pequeña dimensión, siendo significativo el hecho de que precisamente la administración, al igual que la comunicación organizacional, representa en ocasiones la principal deficiencia de las mismas, no solamente en lo que concierne a nuestro país sino también a nivel internacional.

## 1.3 | Organización. Concepto y tipos

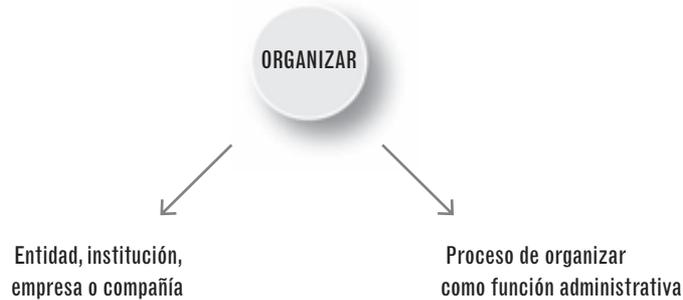
---

Desde el punto de vista gramatical, organizar significa disponer, establecer o regularizar algo, así como ordenar, instruir, crear, fundar, establecer y dirigir. A este concepto se le pueden dar los enfoques que se muestran en la figura 1.1.

A lo largo del texto se hará referencia al primero de los enfoques (organizar una entidad, institución, empresa o compañía), ya que incluye la administración en apoyo a la alta gerencia con el fin de obtener los resultados esperados por sus inversionistas.

El segundo enfoque, como se alcanza a apreciar, constituye un elemento de un proceso y, por lo tanto, es motivo de estudio en los temas de administración general.

De acuerdo con lo anterior, la **organización** representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, la cual tiene una misión y una visión plenamente identificadas, y que cuenta con características jurídicas, fiscales y administrativas propias, además de actuar dentro un marco social, económico, laboral y político determinado en cierto país o internacionalmente.

**Figura 1.1**

Significado de organizar desde dos enfoques diferentes.

Así como es posible palpar en las organizaciones un espíritu emprendedor, que demuestra su alto sentido de responsabilidad social que las lleva siempre a estar a la vanguardia e innovando su producto o servicio, en la misma forma se detecta el énfasis que ponen en los valores y ética. Al amalgamar estos aspectos se fortalece internamente, ya que está consciente de que su patrimonio está en juego, y los embates y presiones del entorno se presentan aleatoriamente.

Las organizaciones son sensibles a las cuestiones que de una u otra forma influyen en ellas; así, reconocen la posibilidad de la expansión, la internacionalización, el surgimiento de un nuevo producto, una fusión, la implantación de la cultura de calidad, una recesión económica, la inflación, la automatización y de nuevos inversionistas, entre otras situaciones; por ello se preparan administrativamente para enfrentarlas.

Entre sus herramientas de apoyo está la práctica de revisiones (ya sean de carácter interno o externo), la cual se considera una labor necesaria y constructiva para la alta gerencia, que en su momento tomará las decisiones pertinentes para cada caso.

Las organizaciones representan grupos formales heterogéneos, específicos y en ocasiones complejos, en donde el individuo que ahí labora pasa la mayor parte de su tiempo, por lo que su estancia debe ser agradable, motivante y de retos. Existe una clasificación de organizaciones plenamente aceptada, que las identifica por el sector en privadas y públicas (véase tabla 1.2).

Es indudable que en el marco de cada una de las organizaciones que se indican estarán los aspectos normativos propios de su sector, pero, como se aprecia en la tabla 1.2, existe una coincidencia en lo administrativo, lo cual ratifica el concepto ya estudiado de universalidad de la administración.

En las organizaciones privadas se identifican las siguientes actividades empresariales: industrial, comercial, de servicio, agrícola, ganadera, pesquera y silvícola. En lo que respecta a su tamaño, se clasifican en: microempresa, pequeña, mediana, en desarrollo, industrializada corporativa y grande. En las organizaciones públicas se encuentran los organismos públicos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos contemplados en las leyes de la materia a nivel federal, estatal y municipal.

PRIVADAS Misión y visión	PÚBLICAS Misión y visión
Unidades jurídicas	Unidades jurídicas
Personalidad propia	Personalidad propia
Personas físicas o morales	Consejo directivo
Objetivo lícito	Objetivo lícito
Fin lucrativo o no	Satisface demanda social
Sujeta a legislación	Sujeta a legislación
Escritura constitutiva	Decreto de constitución
Sistematización	Sistematización
Control presupuestal	Control presupuestal
Estados financieros	Estados financieros
Auditadas interna y externamente	Auditadas interna y externamente
Existencia de comisario	Existencia de comisario
Juntas operativas y de consejo y asamblea	Juntas operativas y de consejo

**Tabla 1.2**

Clasificación de organizaciones.

## 1.4 La auditoría como apoyo de la alta gerencia

De manera general, entendemos por **auditoría** la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el **auditor** es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados.

Como una forma de control, las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación dirigida en primera instancia al aspecto financiero y fiscal, y en segundo término a las especialidades que sean requeridas por la alta gerencia. Esta actividad resulta de gran beneficio para la salvaguarda de los intereses de los inversionistas y consejeros, los cuales son informados de los resultados de la actividad.

El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia.

Las auditorías interna y externa representan un fuerte apoyo para la alta gerencia, que al contar con una u otra tiene la seguridad de que la vigilancia de su actividad financiera y administrativa se está efectuando a tiempo, con oportunidad y resultados.

## 1.5 Funciones de auditoría interna y externa

La **auditoría interna** constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización. Sus objetivos se enmarcan en la figura 1.2.

Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios.



**Figura 1.2**

Objetivos de la auditoría interna.

**Figura 1.3**

Objetivos de la auditoría externa.

La **auditoría externa** representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación.

Este tipo de auditoría contempla examinar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la organización (los cuales son preparados por ella a una fecha o ejercicio social determinado), para luego presentar su opinión profesional en un documento oficial denominado en el ámbito de la contaduría pública como **dictamen**; éste se emplea para lo concerniente al aspecto financiero, pero igualmente se emite una opinión profesional para los casos fiscales y de seguridad social.

Los objetivos de la auditoría externa se presentan en la figura 1.3.

Los resultados de este servicio profesional interesan a los inversionistas de la organización, comisarios, consejo de administración, director, así como a los trabajadores, instituciones crediticias e indudablemente a las entidades gubernamentales.

## 1.6 Evaluación

En las organizaciones se establecen medidas normativas de control, tales como requisitos, procedimientos, políticas, reglamentos y condiciones, las cuales permiten guiar y orientar la realización de las actividades dentro de un marco de armonía, orden y disciplina. Sin embargo, es pertinente validar la operación por medio de una evaluación, misma que en un sentido amplio significa *valorar lo realizado*.

La **evaluación** representa el corroborar en forma específica y periódica la forma en que se efectúan las actividades de la organización, y emitir un informe de resultados

**Figura 1.4**  
Características  
de la evaluación.



del desempeño observado, en el que se manifiesta ya sea aprobación, la sugerencia de una adecuación o cierta observación.

En realidad la evaluación tiene un fin propositivo, cuyas características se indican en la figura 1.4.

En toda evaluación intervienen tres personajes: el que evalúa (auditor) y el que es evaluado (auditado), además del directivo, que es quien solicita los resultados de esta actividad. Por lo tanto, todos los integrantes de la organización están involucrados en la evaluación y se mostrarán interesados y dispuestos a colaborar en esta tarea.

## 1.7 | El porqué de la auditoría administrativa

Así como es sano practicar auditoría a las operaciones de una organización, también resulta beneficioso que con un fin preventivo se aplique en aquellas que están por realizarse.

El sentido positivo de esta disciplina, enfocado a la administración, ya sea general o en alguna de sus acentuaciones, da lugar a lo que llamamos **auditoría administrativa**, la cual representa una faceta muy particular de la auditoría en el campo de la administración, cuyo proceso, funciones, teorías y aplicaciones norman en cierta medida la directriz a observar dentro de la organización.

El surgimiento de la auditoría administrativa se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiero. Su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control.

### RESUMEN

1. La observancia de la administración y su proceso es necesaria en todas las actividades de la vida para lograr eficiencia, eficacia, productividad y calidad.

2. La universalidad de la administración representa una aportación de Sócrates, filósofo griego que expuso la presencia de esta característica en todas las actividades realizadas, ya sea en forma individual o institucional.
3. La organización representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente estructurada, la cual tiene una misión claramente definida que actúa en el ámbito doméstico o internacional.
4. La auditoría como disciplina técnica representa un proceso sistematizado que examina, revisa, analiza e informa respecto a la operatividad de una organización.
5. La auditoría interna representa un órgano de control que es aprobado en la organización para examinar y vigilar el apego a los lineamientos trazados, así como para participar en la mejora de los controles establecidos o por establecer y, en un momento dado, en la realización de actividades que de manera específica le solicite la alta gerencia.

La auditoría externa consiste en la intervención de personal independiente que trabaja con base en un contrato de servicios profesionales en la evaluación de las operaciones de la empresa, para finalmente informar sus resultados en forma escrita en el periodo convenido.

6. La evaluación representa un concepto general que significa valorar lo realizado y que se caracteriza por ser positiva, sana, constructiva, con resultados, solicitada o programada.
7. La auditoría administrativa representa un término compuesto en donde se hace referencia a la revisión de la administración general o en su defecto de alguna de sus acentuaciones. Su surgimiento como especialidad se dio en respuesta a la necesidad detectada en las mismas organizaciones.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. Explique la importancia que tiene para usted la administración y su proceso inherente.
2. El concepto de universalidad de la administración sustenta que esta disciplina se encuentra inmersa en toda actividad de la vida. Mencione algunas de sus actividades cotidianas y por qué es necesario aplicar la administración en ellas.
3. La organización tiene dos enfoques específicos, como institución y como proceso. Describa el primero de ellos y clasifique sus tipos.
4. La auditoría representa un proceso de evaluación. Explique por qué.
5. Mencione los objetivos de la auditoría interna y externa e indique en qué se diferencian.

6. La evaluación representa una acción propositiva de la alta gerencia de una organización. Escriba sus características y mencione cuál de ellas considera usted que es la más representativa y por qué.
7. La auditoría administrativa es un término compuesto. Indique la relación de sus dos componentes (auditoría y administración).

# Capítulo 2

## La auditoría y el control

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Explicar la importancia de la auditoría en las organizaciones.
2. Identificar la ubicación del área de auditoría en la estructura orgánica.
3. Distinguir el marco de aplicación de los diferentes tipos de auditorías.
4. Señalar y explicar la presencia de auditorías específicas.
5. Precisar el papel del administrador como auditor o auditado.
6. Explicar las expectativas administrativas ante una auditoría.
7. Conocer el concepto de control, su proceso y tipos.

## 2.1 La auditoría y su necesidad en las organizaciones

Hoy en día es primordial que las organizaciones cuenten con la actividad de auditoría (interna o externa) para conocer la veracidad tanto de la información financiera que han generado como de las actividades relacionadas con el área administrativa (véase figura 2.1).

En el caso de una auditoría financiera se revisarán estados financieros tales como: situación financiera, resultados, cambios en el capital contable y cambios en la situación financiera. En lo que respecta a la auditoría administrativa, se consideran aspectos muy variados que toman en cuenta la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Existen también corrientes de pensamiento que circunscriben el campo de las auditorías a la de estados financieros y a la de cumplimiento, que ciertamente aluden al marco presentado en la figura 2.1.

## 2.2 El área de auditoría en las organizaciones

Desde el inicio de la administración general (principios del siglo xx) el tratadista Henry Fayol señaló la necesidad de identificar en toda organización las siguientes funciones básicas: técnicas, comercialización, seguridad financiera, contable y administrativa, a lo cual actualmente agregaríamos la evaluación interna y externa de actividades.

La actividad de auditoría interna nació por la necesidad de la organización de constatar el apego a los lineamientos establecidos, verificar la confiabilidad de la información y detectar o prevenir fraudes.

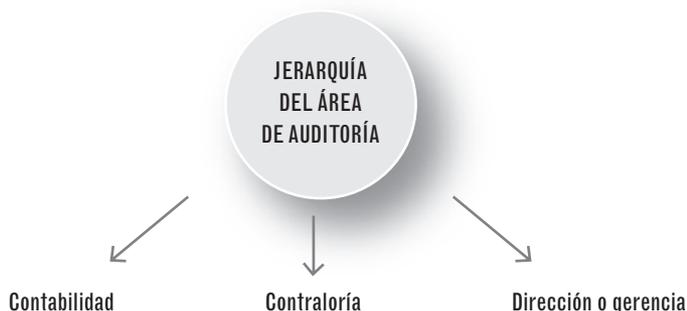
En el transcurso del tiempo se le ha ubicado en el área administrativa en diferentes jerarquías. Inicialmente, dependía de la función contable por requerir de la verificación y seguimiento de las operaciones financieras. Posteriormente, al consolidarse la labor de contraloría en las organizaciones como una corriente americana que aparece en nuestro país en la década de los sesenta y que persiste hasta la fecha, la auditoría dependió de ella. Y en época contemporánea se elige entre hacerla depender de la dirección o de la gerencia general.

Cada organización decide qué jerarquía le da al área de auditoría, pero eso no afecta la tarea evaluativa. Sus diferentes jerarquías se ilustran en la figura 2.2.



**Figura 2.1**

Veracidad de información y actividades.

**Figura 2.2**

Jerarquía del área de auditoría.

En ocasiones, por planteamientos específicos de la organización, el área de auditoría interna es colocada junto con otras funciones (como la fiscal, sistemas y procedimientos, y servicios administrativos), de acuerdo con una justificación organizacional.

La auditoría externa representa la prestación de un servicio independiente, el cual es solicitado y contratado por la administración de la empresa, quien presumiblemente lo selecciona entre varias firmas profesionales, en atención a su solvencia en el medio, integridad, capacidad técnica, referencias, catálogo de servicios y clientela.

La firma de auditoría externa realiza su actividad, recibe sus honorarios y presenta su informe al Consejo de Administración, por ello es que dentro de la organización es presentado en forma de staff entre el Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.

## 2.3 Distinción de tipos de auditoría

Ahora que se ha consolidado la presencia de la auditoría en las organizaciones, la financiera ocupa un lugar prominente por ser la pionera en el campo evaluatorio, pero es innegable que en el transcurso de los años se ha incrementado la realización de auditorías especializadas.

Por otra parte, es de esperar que exista igual número de auditorías entre las organizaciones que tienen actividades paralelas, pero en el campo técnico no sucede así. Lo que sí se tiene identificado de manera similar es la clasificación de éstas, que atiende a disposiciones institucionales o legales (véase figura 2.3).

Las auditorías internas y externas representan la primera clasificación natural, ya que obedecen a quien las realiza, y comprenden las especialidades que se enumeran posteriormente.

Las auditorías ambientales, de calidad y social han sido requeridas con mayor exigencia en los últimos años y las organizaciones están conscientes de su contribución preventiva o, en su caso, correctiva; por su parte, la financiera representa el primer tipo de evaluación formal y su repercusión e influencia con las demás es trascendente.

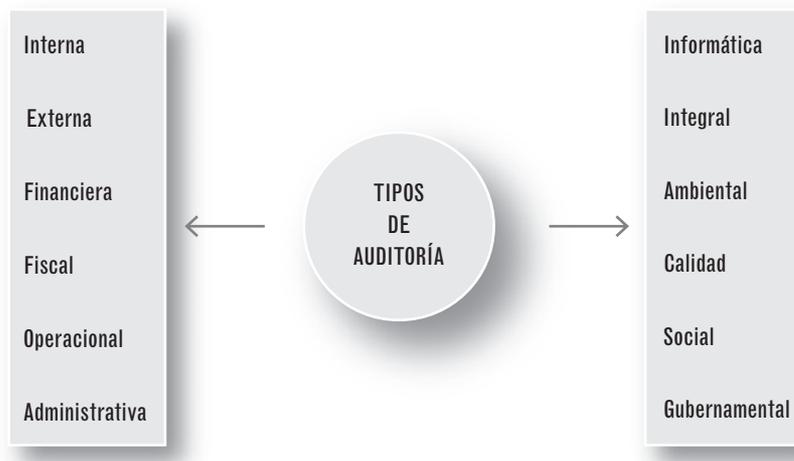
En la tabla 2.1 se presenta en forma sintetizada el objetivo de cada tipo de auditoría.

**Tabla 2.1**

Objetivos de diferentes tipos de auditoría.

Auditoría	Objetivo y normatividad
Financiera	Examen y revisión de estados financieros, con base en los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Fiscal	Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias, de acuerdo con la normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como de las tesorerías estatales y municipales, del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
Operacional	Revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos, con base en los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Administrativa	Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.
Informática	Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software, de acuerdo con lineamientos de la Asociación Mexicana de Auditores en Informática.
Integral	Evalúa la eficacia y eficiencia, así como la toma de decisiones, su repercusión y resultados.
Ambiental	Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad federal y estatal en la materia.
Calidad	Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como la del proceso, de acuerdo con la normatividad establecida por esta disciplina.
Social	Evalúa en forma fiel la actitud y comportamiento social del negocio, con base en las normas de ética y sociales.
Gubernamental	Examina operaciones de diferente naturaleza en entidades y dependencias del sector público, con base en preceptos de índole constitucional.

Enseguida se mencionarán en forma general lo relativo a cada tipo de auditoría.

**Figura 2.3**

Diferentes tipos de auditoría.

## Auditoría financiera

Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la pionera en el campo evaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado *dictamen*, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo.

Como se mencionó anteriormente, el dictamen es la opinión del auditor financiero externo. Existen tres modalidades de éste, las cuales se aplican conforme las circunstancias que se presentan en el proceso de valuación; deben expresarse al concluir el informe. En la tabla 2.2 se presenta una descripción de las mismas.

En ocasiones las empresas también presentan **notas** a los estados financieros, mediante las cuales generalmente amplían o aclaran su información, así los lectores encuentran mayor claridad en el contenido del dictamen y los estados financieros auditados.

Dictamen	Modalidad
Limpio	Sin observaciones.
Con salvedades	Existencia de desviaciones a principios contables.
Negativo	Estados financieros que no muestran apego a principios contables.
Abstención de opinión	Limitaciones al examen practicado.

**Tabla 2.2**

Modalidades del dictamen.

Desde el año 1955 se integró en México la Comisión de Procedimientos de Auditoría, cuya labor ha resultado fructífera en la profesión y que además es la expresión aceptada en el ejercicio de la actividad. Dicha comisión cuenta con normas, técnicas y procedimientos que denotan una alta profesionalización y la observancia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que establecen las guías formales del registro y presentación de rubros.

### ■ Auditoría fiscal

En todo el mundo, el aspecto tributario merece la atención de organizaciones y gobierno, ya que ambos se benefician de él. De ahí el interés de cumplir con apego a las disposiciones de la materia y en forma solvente y oportuna.

Este tipo de auditoría es practicada por las organizaciones como una ampliación de la auditoría financiera. Es aplicada como una medida administrativa (con sus repercusiones fiscales) por parte de firmas privadas de contadores públicos o por auditores fiscales (cuando es efectuada por la autoridad).

En una iniciativa poco usual, algunas organizaciones solicitan ante diferentes autoridades que se les practique una auditoría de este tipo a fin de regularizarse; esto incluye a las relacionadas con seguridad social y vivienda.

En nuestro país la auditoría fiscal está reglamentada en disposiciones fiscales tales como el Código Fiscal y Reglamento y las leyes particulares de organismos públicos, o en su defecto de las entidades federativas.

Las organizaciones establecen mecanismos de control para asegurar la correcta aplicación, determinación, cálculo y presentación de las manifestaciones fiscales, además de contar con profesional capacitado para esta actividad.

### ■ Auditoría operacional

Aparece en nuestro país como una respuesta a las inquietudes organizacionales en los ámbitos privado y público. Fue en 1971 cuando el Instituto Mexicano de Contadores Públicos estableció una comisión que elaboró los aspectos normativos para la revisión en este campo evaluatorio; los temas fueron los siguientes:

- Esquema básico de la auditoría operacional.
- Metodología de la auditoría operacional.
- Auditoría operacional de compras.
- Auditoría operacional de ventas.
- Auditoría operacional de cobranzas.
- Auditoría operacional de la administración de recursos humanos.
- Auditoría operacional del centro de proceso electrónico de datos.

- Auditoría operacional de otorgamiento de crédito.
- Auditoría operacional de administración de inventarios.
- Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.

Para desarrollar este tipo de auditoría resulta pertinente identificar las metas, misión, visión y filosofía de la organización.

### ■ Auditoría administrativa

La auditoría administrativa, que es el tema principal de este texto, representa en forma general un examen de la administración y su proceso. En ocasiones este tipo de auditoría suscita divergencias entre los profesionistas que la practican y los que se encuentran involucrados con la auditoría operacional, situación que muchas veces surge por el celo profesional entre el contador público y el licenciado o maestro en administración, que reclaman ésta como su área natural. Pero dicha situación debe subsanarse; lo justo es que preste el servicio quien esté mejor preparado, independientemente de si es contador o administrador.

Cabe señalar que desde 1977 la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, alienta la práctica de la auditoría por parte de sus profesionistas en los diferentes sectores de la sociedad.

### ■ Auditoría informática

La auditoría de este campo es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Asimismo, analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información.

Este tipo de auditoría apareció a nivel mundial en 1965, mientras que en nuestro país se comenzó a implementar en la década de los años setenta, cuando las instituciones financieras y el Instituto de Contadores Públicos de México apoyaron su desarrollo. Posteriormente, en 1977 se formó la Asociación Mexicana de Auditores en Informática (AMAI), promovida por profesionistas de esta disciplina, quienes fueron los precursores de las tendencias americanas.

El campo de aplicación de la auditoría informática comprende aspectos de organización, operación, prevención y seguridad tales como:

- Organización del área.
- Selección de equipo.
- Planeación y desarrollo de sistemas.
- Utilización efectiva del equipo.

- Estudio y evaluación del control interno.
- Diagnóstico general.
- Documentación del sistema.
- Manuales operativos.

### ■ Auditoría integral

Este tipo de auditoría también se conoce en el ámbito mundial como *comprehensive* y evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado. En la década de los años ochenta existió una corriente que en sus inicios impulsó su aplicación en los gobiernos, entre ellos Canadá, Estados Unidos, Alemania y México, quien hizo algunos intentos en este sentido en la industria del papel; otro de los países latinoamericanos que abordó el tema y lo difundió fue Colombia.

La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones. Existe una asociación profesional en nuestro medio que difunde su metodología, aplicación y orientación general.

El desarrollo de esta auditoría en nuestro país ha sido paulatino, pero es indudable que su contribución positiva al mundo de los negocios y al sector público.

### ■ Auditoría ambiental

La auditoría ambiental ha acrecentado su importancia en el mundo actual: por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, situación que se agrava día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas.

La contaminación del agua, la tierra y el aire resulta perjudicial para todos, de ahí la relevancia de las normas establecidas por el gobierno y las aportaciones de los grupos ecologistas.

### ■ Auditoría de calidad

La evaluación de la calidad consiste en un examen minucioso del producto o servicio que ofrece la organización (privada o pública), así como de los procesos que la integran. Dicha evaluación requiere certificación de los resultados.

Las políticas de calidad que se tengan establecidas son un punto clave. Algunos ejemplos de ellas son:

- Personal con disposición y comprometido.
- Personal capacitado en forma continua.
- Claridad en los procesos de trabajo.

- Excelencia en la operación general.
- Documentación de los procesos.
- Disposición a la mejora continua.
- Actualización creativa.

El concepto de calidad engloba dos enfoques, uno referente a la calidad en sí y otro al control. Éste se realiza por dos conductos: el interno (presidente o jefe de unidad) y el externo (comprador, vendedor y verificación de normas).

En la calidad es imprescindible que los factores administrativos, técnicos y humanos se mantengan controlados de manera que respeten la normatividad establecida y el aseguramiento de la misma.

### ■ Auditoría social

El peso de este tema evaluatorio es grande, porque considera la forma en que afectan las acciones de una empresa a la comunidad. La auditoría social representa un examen del comportamiento social del negocio, lo cual incluye las acciones emprendidas y la manera en que han repercutido en la sociedad de su localidad, de su país e internacionalmente. Algunos de los aspectos que se consideran son: salud, vivienda, obras viales, escolares, seguridad y programas de tipo social en las comunidades.

Un aspecto positivo de esta auditoría es que apoya a la alta administración al aportar los resultados obtenidos en los programas que han apoyado, lo cual les permite conocer la situación prevaleciente para, en caso necesario, rediseñar y mejorar la operatividad.

### ■ Auditoría gubernamental

El sector público ha mejorado sus controles en las diferentes partes que lo componen a efecto de asegurar la optimización de sus recursos; ha puesto énfasis en la honestidad, claridad y transparencia de su manejo, lo cual ha redundado en beneficio del mismo gobierno y consecuentemente de la sociedad.

La auditoría gubernamental representa una evaluación del sector que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas, principalmente. Recibe su nombre por el sujeto pasivo que recibe la auditoría y no por el que la realiza, ya que este último puede ser un auditor del gobierno o una firma externa contratada con este fin.

Con el empleo de este instrumento se busca evitar la corrupción y la actuación no ética del funcionario o empleado público y propiciar una actitud de servicio y plena responsabilidad en el quehacer gubernamental.

La auditoría gubernamental opera en los niveles federal, estatal y municipal, y tiene como marco legal de referencia la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (o en su caso estatal o municipal), así como reglamentos y leyes específicas.

**Tabla 2.3**

Campo de aplicación de la auditoría gubernamental.

Objetivos de la auditoría gubernamental	
Financiera	Estados financieros
Administrativa y operacional	Administración general Proceso administrativo Sistemas Operaciones y control
Legalidad	Marco jurídico Leyes específicas
Específica	Programas Adquisiciones y obra pública Servicios personales

En este campo se audita tanto la administración central como la paraestatal y desde 1983 se cuenta a nivel federal con una secretaría responsable del control.

La auditoría gubernamental, de conformidad con su objetivo, se clasifica en cuatro áreas: financiera, administrativa y operacional, legalidad y específica. En la tabla 2.3 se menciona el campo que comprende cada una de ellas.

Históricamente, en México ha existido la Contaduría Mayor de Hacienda como un órgano fiscalizador de la Cámara de Diputados, y los estados de la República han adoptado la misma estructura.

Este tipo de auditoría representa un instrumento de control importante, pero no es una solución pragmática, es decir, requiere de un alto sentido de responsabilidad y colaboración de los sectores de la administración pública, para que en cada caso los auditados se muestren con disposición y otorguen las facilidades necesarias a los auditores correspondientes, ya que en un sentido constructivo el procedimiento es preventivo, correctivo y de fiscalización, en su caso.

En ocasiones se llegan a presentar reclamos sociales en los que se exige una auditoría. En estos casos se debe tener sensibilidad, ya que la respuesta a la auditoría representa una respuesta a la sociedad.

Los casos que desarrolla la auditoría gubernamental no tienen respuestas preconcebidas, ya que cada caso es diferente. De manera que el auditor no se debe dejar llevar por ningún prejuicio ni por el apasionamiento de un tema, sino que debe guardar la serenidad y la ecuanimidad.

## 2.4 Identificación de auditorías específicas

En lo que a organizaciones se refiere, se encuentran identificados plenamente los tipos de auditoría; sin embargo, en ocasiones los directivos proponen casos específicos de evaluaciones, a las cuales les otorgan una denominación precisa; esto también sucede en los organismos empresariales. En la tabla 2.4 se ilustran las más usuales.

Auditorías específicas	
Recursos humanos	Etapas de su administración
Deportiva	Membresía y financiamiento
Adquisiciones	Abastecimiento de insumos
Documentación laboral	Aspecto jurídico laboral
Espacios	Distribución de oficinas
Legal	Marco normativo
Nominal	Proceso de nómina
Vehículos	Parque vehicular
Académica	Maestros, programas y avances
Obra	Construcciones en proceso o terminadas
Activo fijo	Inmuebles, muebles e instalaciones
Contratos	Documentación legal autorizada
Analítica	Procedimientos
Inventarios	Existencia física de bienes
Ingresos y egresos	Administración del efectivo
Legal corporativa	Certificados de participación

**Tabla 2.4**  
Auditorías específicas.

Los casos específicos que se indican tienen su razón de ser, ya que su denominación obedece a la naturaleza propia de su actividad, pero de cualquier forma están integrados en los tipos principales que ya se explicaron.

## 2.5 El papel del administrador como auditor o auditado

La práctica de una auditoría, ya sea por medio de auditores internos o externos, suele ocasionar inquietud en los directivos cuando no se sienten plenamente seguros de la efectividad de lo que administran. Sea éste el caso o no, una actitud de disposición siempre es sana para el proceso.

El alto directivo de la organización debe estar consciente de que la práctica de la auditoría es una actividad positiva que le permitirá corroborar lo realizado en su gestión, y que representa una opinión profesional (dependiente o independiente) libre de condicionamientos, que expresa en forma proactiva señalamientos sobre los errores detectados y la forma de enmendarlos.

Para atender a los auditores es conveniente que se designe a un empleado que sirva de enlace para agilizar la actividad. Cuando la auditoría es interna, la persona idónea es el titular del área auditada o el empleado que él designe, y cuando es externa generalmente es el auditor interno o en su defecto un empleado del área administrativa, aunque tal vez el tema requiera de alguien del área técnica.

La actitud del administrador que es auditado debe ser mesurada, receptiva y de colaboración; no debe subestimar la práctica de la auditoría, ya que de ella obtendrá información significativa para decidir acciones preventivas o correctivas. En caso de observar alguna discrepancia de fondo en el resultado, tiene la opción de revertir el comentario que se le presente.

La actividad de auditoría representa una medida administrativa sana y de alta relevancia para la organización en general o el segmento de ella que es evaluada; sin embargo, la disposición del personal debe ser plena para augurar un éxito.

En el papel de auditor, el administrador debe enfocar su acción a la solicitud de información, análisis de la misma, examen, revisión de operaciones y la aportación de su opinión profesional sobre el tema tratado.

Por su preparación en el medio económico administrativo, el licenciado en administración está preparado para practicar auditorías en la especialidad que domina, pero también debe estar consciente de que hay otras profesiones igualmente aptas que representan una competencia natural y profesional.

Como ya hemos mencionado, debe existir respeto entre las profesiones que auditan y dar el crédito a la preparación y desenvolvimiento personal. Por ejemplo, en el caso de la auditoría financiera y fiscal es innegable la participación predominante del contador público, aunque también participa en las de otro tipo.

## 2.6 Expectativas de la administración en una auditoría

---

Por lo general, la práctica de las auditorías es aceptada por las organizaciones (independientemente de si pertenecen al sector privado o público) en un sentido constructivo, ya que en éstas se cuida de no asumir actitudes que infundan temor, o de realizar una vigilancia excesiva, ni mucho menos extralimitarse en sus funciones; al contrario, se busca que sirvan de apoyo, orientación y asesoría, y que sólo se apliquen sanciones cuando el caso así lo amerite.

En una evaluación, las aportaciones más efectivas se realizan cuando se interrelacionan disciplinas, ya que al trabajar de manera integral se hace posible ampliar los objetivos y al mismo tiempo se contribuye a un resultado que abarque muchos más aspectos.

En la actualidad, las organizaciones solicitan profesionistas adscritos a esta actividad, con conocimientos interdisciplinarios, mismos que les permitan atender con diligencia los requerimientos que les son solicitados, independientemente de que sean de diferente naturaleza.

En forma general, la administración de toda empresa espera que los resultados de la auditoría le proporcionen la siguiente información:

- Efectividad de la administración.
- Desviaciones a lo planeado y establecido.
- Puntos de mejora.
- Ratificación de la operatividad que se cumple.
- Recomendaciones financieras, operacionales y administrativas.
- Plan sugerido de acciones correctivas.

## 2.7 Concepto de control y sus tipos

---

El concepto de control, como una etapa del proceso administrativo, es decir, funcional, representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y la confirmación del apego a la normatividad establecida, así como a los objetivos planeados.

Al definir el control como una etapa del proceso administrativo, se entiende que involucra pasos y que queda descartada su acción individual. Por otra parte, la tarea de vigilar el cumplimiento de las operaciones de la organización, implica detectar si esto se está llevando a cabo de manera parcial o total. Y, finalmente, el hecho de identificar las desviaciones a lo establecido, resulta en beneficio de la empresa si se tiene el propósito de realizar enmiendas.

El control en la organización, como en toda actividad humana, sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Su empleo propicia un funcionamiento armonioso.

**Tabla 2.5**

Tipos de control.

<b>Previo</b>	Se anticipa a los hechos
<b>Concurrente</b>	Se aplica en el momento
<b>Posterior o de retroalimentación</b>	Se aplica a lo ya realizado

Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización; de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la adecuación, mejora e innovación.

Lo concerniente al diseño, aprobación e implementación del control es algo que requieren las organizaciones antes de iniciar operaciones, mientras están en actividad, en casos de integración o fusión y en la terminación de operaciones, de manera que siempre está presente en cualquiera de las fases y sobre todo en la tarea de prevención, donde se desprenden tres tipos de control, mismos que se ilustran en la tabla 2.5.

La clasificación que se muestra en la tabla 2.5 está basada en el tiempo. Cuando el control es previo, se aplica antes de celebrar operaciones, es decir, se anticipa al hecho; cuando es concurrente, se realiza en el momento de celebrar la operación, y cuando es posterior o de retroalimentación, se utiliza en operaciones ya celebradas; naturalmente, el ideal en una organización es el primero.

Las etapas de control como proceso se muestran en la tabla 2.6.

Como se observa en la tabla anterior, las etapas que integran un proceso de control son: la medición de los elementos clave, la comparación entre los estándares fijados y la operación real y, finalmente, toma de decisiones por parte de la alta gerencia en respuesta a los resultados obtenidos en el proceso.

Se ha indicado el control funcional, mismo que se amplía en la literatura administrativa, pero es pertinente señalar que el control interno se denomina así porque representa en toda organización un conjunto de sistemas administrativos amalgamados para normar y eficientizar la operación de ésta.

Los objetivos de control interno son: protección de activos, información contable y oportuna, promoción de eficiencia y adhesión a políticas de la administración, por lo que debe existir un ambiente adecuado hacia este concepto.

**Tabla 2.6**

Etapas de control (como proceso).

<b>Medición</b>	<b>Comparación de resultados</b>	<b>Toma de decisiones</b>
Identificación de elementos e información para medir	Operación real y el estándar, y la variación correspondiente	Acción de la alta gerencia

Los órganos de control en una organización son el consejo de administración, el comisario directivo principal, los directivos funcionales, el auditor interno y, en su caso, el auditor externo (al presentar su carta de sugerencias).

En este campo es imprescindible ubicar cuatro actividades básicas: la elaboración, la instalación, el mantenimiento y la supervisión.

## RESUMEN

1. Hoy en día es primordial que las organizaciones cuenten con la actividad de auditoría (interna o externa) para conocer la veracidad tanto de la información financiera que han generado como de las actividades relacionadas con el área administrativa.
2. La existencia de la auditoría como mecanismo de control está plenamente apoyada por la alta gerencia, quien pone especial cuidado en la definición de sus funciones. Por un lado está la interna, que es dependiente de la organización, y por otro lado la externa, que es independiente y trabaja conforme a un contrato específico; finalmente, ambas contribuyen al seguimiento del control.
3. El empleo general de auditorías en las organizaciones ha propiciado la realización de auditorías en ámbitos especializados, tales como la financiera, fiscal, operacional, administrativa, informática, integral, gubernamental, calidad, social y ambiental.
4. Al lado de las auditorías especializadas, existen también las de tipo específico, las cuales toman su nombre de la naturaleza propia de su actividad; por ejemplo, la de recursos humanos, deportiva, adquisiciones, documentación laboral, espacios, legal, nominal, vehículos, académica, obra, activo fijo, contratos, analítica, inventarios, e ingresos y egresos. Estas auditorías en realidad están comprendidas entre las especialidades y es posible realizarlas en la cantidad que se desee, con la denominación que se quiera darles o que sea más adecuada, lo cual es una cuestión que corresponde a los directivos o profesionistas.
5. Cuando el profesionista en administración practica auditorías, asume el papel de auditor. Y cuando atiende la práctica de una auditoría en representación de una empresa, funge como auditado. En el desempeño de ambos roles debe manifestar su profesionalismo al brindar apoyo, orientación y asesoría en el primer caso, y una actitud mesurada, receptiva y de colaboración en el segundo.
6. La práctica de una auditoría en ocasiones levanta inquietudes en la organización, situación que en realidad no tiene ninguna razón de ser, ya que su realización es constructiva y finalmente permitirá tomar decisiones que sirvan para lograr mejoras.
7. El control representa una etapa del proceso administrativo que se encuentra presente en todo tipo de organización. Según el tiempo en que se efectúa, es preventivo, concurrente o de retroalimentación y posterior.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. Explique la necesidad de la función de auditoría en las organizaciones.
2. Como estudioso de la administración y auditoría, ¿dónde ubicaría jerárquicamente el área de auditoría interna y externa?
3. Mencione y distinga los diferentes tipos de auditoría que conoce e indique los que operan en la organización que conoce.
4. Explique cuál es la peculiaridad que tienen las auditorías específicas.
5. ¿Cuál es la actitud que debe mostrar el administrador en su papel de auditor y auditado?
6. Uno de los objetivos en la práctica de una auditoría es la de conocer la efectividad de la administración de la organización. ¿Cuál es la importancia de ello?
7. Defina el concepto de control y mencione su proceso y tipos.

# Capítulo 3

## Auditoría administrativa

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Explicar los antecedentes generales de la auditoría administrativa.
2. Distinguir los enfoques de evaluación en esta disciplina.
3. Definir el concepto de auditoría administrativa.
4. Explicar las ideas que integran el concepto de la auditoría administrativa.
5. Precisar el objetivo de esta disciplina.
6. Señalar los campos de aplicación de la auditoría administrativa.
7. Indicar los conductos de aplicación de esta disciplina.

### 3.1 Antecedentes

---

El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el periodo que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo XIX y principios del XX prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como *auditoría operacional*. Posteriormente, al introducirse el término de *auditoría administrativa* ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyó un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue el presentado en el VII Congreso de Licenciados en Administración, celebrado en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado.

En las facultades de contaduría y administración pertenecientes a las diferentes instituciones de enseñanza superior del país, los profesores han contribuido a difundir este tipo de evaluación; de esta manera, existen textos editados de manera interna por la Universidad Autónoma de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sonora), la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros. También los hay de carácter externo, nacionales e internacionales, todos ellos con un contenido similar, aunque con algunos enfoques y aportaciones personales.

La evaluación administrativa es un campo que, a pesar de contar con cierta antigüedad a nivel tanto nacional como internacional, sigue evolucionando día con día. Por lo tanto, resulta indispensable que los auditores se preocupen por mantenerse actualizados con respecto a los avances administrativos, ya que ello redundará en una actuación más eficiente en beneficio de su trabajo y de la organización a quien le presten su servicio, ya sea en forma interna o externa.

## 3.2 Corrientes de pensamiento

Existen diferentes corrientes de pensamiento sobre esta evaluación del campo administrativo, las cuales quedan reflejadas en dos enfoques fundamentales, los cuales se ilustran en la figura 3.1.

En el enfoque de **proceso administrativo** la evaluación se diseña con base en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, es decir, el desarrollo se efectúa por etapas perfectamente identificadas, las cuales se van entrelazando de manera coordinada.

Mientras tanto, en el enfoque de **aspectos administrativos** la evaluación también se lleva en forma sistematizada, pero no sigue necesariamente las funciones gerenciales, sino que más bien considera el tema sujeto de examen e identifica sus características, operatividad, contribución y resultados.

Más allá de los enfoques, lo principal es considerar que este tipo de evaluación ha representado desde su origen una visión constructiva y de apoyo a las actividades que se desarrollan en las organizaciones, que además es una herramienta de control de gran accesibilidad para todos los involucrados (auditado, auditor y el ejecutivo que recibe la información).

Los estudiosos de la auditoría administrativa utilizan terminologías diferentes para referirse a ella, situación que es respetada porque a veces la contribución y directriz que imprimen a su trabajo académico y profesional los conduce a querer imprimirle un sello personal, pero todos ellos finalmente coinciden en lo que sería el esquema general de la disciplina. En la tabla 3.1 se indican estos puntos de coincidencia.



**Figura 3.1**

Enfoques de evaluación.

**Tabla 3.1**

Esquema general.

<b>Tipo de actividad</b>	Examen Revisión Evaluación Verificación Supervisión
<b>Aplicación por el sector</b>	Público Privado
<b>Alcance de la auditoría</b>	Integral Específica
<b>Campo de actuación</b>	Administración en general y su proceso Estructuras organizacionales Sistematización administrativa Recursos: financieros, humanos, materiales y técnicos
<b>Contribución a las organizaciones</b>	Apoya el control para la alta gerencia Diagnostica puntos neurálgicos Evalúa eficiencia, eficacia Recomienda mejorar el funcionamiento y operación Informa de sus resultados evaluativos

Cada concepto dentro del esquema general tiene su razón de ser y naturalmente incluye aspectos analíticos. Enseguida se describen de manera sencilla algunos de ellos.

**Tipo de actividad.** Con este término se identifica la acción fundamental del campo de la auditoría. La forma de referirla varía según las diferentes corrientes de pensamiento, pero en realidad se trata del mismo concepto y sólo es cuestión de semántica.

**Aplicación por el sector.** La auditoría administrativa contempla tanto el sector privado como el público en sus diferentes niveles, como son el federal, estatal y municipal, en donde resulta práctica su utilización en la toma de decisiones para mejorar, adecuar y en su caso continuar el camino correcto.

**Alcance de la auditoría.** En este concepto se contempla la extensión y profundidad que el auditor concede al tema evaluado, mismo que establece después de efectuar su investigación inicial y de evaluar el control interno. De conformidad con los resultados obtenidos en el desarrollo, estos aspectos estarían sujetos a cambio.

**Campo de actuación.** La auditoría administrativa, como es natural, se identifica con la administración en las organizaciones. En este campo, se aplica tanto en aspectos amplios (el proceso administrativo o funciones generales), como en temas específicos (un sistema, método, procedimiento, actividad o un tipo de recurso); cada aspecto administrativo conlleva temas colaterales pero homogéneos que es necesario considerar.

**Contribución a las organizaciones.** Como herramienta de control, esta auditoría coadyuva con la alta gerencia al proporcionar información de la actividad evaluada, de manera que le permita en su momento dado, tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación y desempeño.

Por lo que se desprende en los cinco puntos de coincidencia, se confirma que una de las premisas básicas de esta actividad es la de apoyar a la administración de las organizaciones al brindarle información respecto al apego del personal a los lineamientos normativos establecidos, ya sea de tipo administrativo o legal en sus diferentes vertientes.

La auditoría administrativa se identifica plenamente con las organizaciones, por lo que es preciso que el personal que la practica esté consciente de que representa una evaluación constructiva, de apoyo y predominantemente proactiva.

### 3.3 | Concepto

El concepto de **auditoría administrativa** representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control. También se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia en general.

En una visión personal, desprendida del estudio de esta disciplina y su aplicación, así como de las diferentes corrientes relacionadas con este concepto, consideramos que la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

Existen corrientes de pensamiento que establecen como intervención idónea en esta evaluación la del licenciado en administración. Sin embargo, dicha actividad no es limitativa de una profesión y es factible que la realice quien posea conocimientos de esta disciplina y de las especialidades que la apoyan. De cualquier forma, esto implica

una gran responsabilidad para quien la practica, ya que los comentarios deben ser formales y documentados, no a la ligera o superfluos.

Evaluar la administración siempre será pertinente, ya que los directivos suelen mezclar diversos factores junto con estilos propios, siguiendo por lo común enfoques contemporáneos con el fin de obtener los resultados previstos, o de hecho superarlos; sin embargo, en ocasiones esto no resulta del todo positivo y ocurren resultados sorprendidos. Y el auditor debe estar atento a esta situación.

La auditoría administrativa es, sin lugar a dudas, una técnica que debe estar presente en las organizaciones, y su aplicación en menor o mayor medida estará sujeta a los requerimientos específicos que se prevean y estén autorizados por la alta administración.

### 3.4 | Análisis del concepto

---

Dentro del concepto de auditoría administrativa que se ha expuesto previamente, distinguimos cinco elementos, los cuales se comentan a continuación.

**Examen integral o específico.** Por su propia naturaleza, la auditoría administrativa se puede aplicar ya sea a la organización en general (como es el caso de la estructura orgánica), a un segmento de ella o a un caso específico (como una función, procedimiento, práctica o tarea, sistema de control). En cualquiera de estas circunstancias, el auditor debe emplear el mismo profesionalismo, atención y dedicación.

**Profesional de las ciencias económico-administrativas o afines.** Uno de los requerimientos ineludibles de quien realiza esta tarea es el conocimiento de la auditoría y de la administración, de ahí que la persona idónea resulte ser el profesional de estas áreas. Pero en realidad eso no es suficiente, ya que se requieren también de otros conocimientos especializados, tales como derecho, informática, sistemas, calidad y excelencia, entre otros.

**Actividad administrativa.** La evaluación de la actividad administrativa comprende, en sentido general, su proceso, pero también su estructura, objetivos, planes, recursos, funciones, sistemas, prácticas de trabajo y operaciones en general.

**Evaluación del desempeño.** La evaluación del desempeño representa un punto básico de atención en el quehacer administrativo, ya que permite tener una visión de la forma en que se han desarrollado las actividades en relación a lo previsto, así como de la disposición y, en su caso, aportaciones de mejora del equipo o persona que desempeñan una función, actividad o puesto específico.

**Apego al control.** Las organizaciones suelen contar con una normatividad interna (es decir, que ha sido elaborada, aprobada e implementada por ellas mismas), la

cual debe observarse para lograr efectividad en las operaciones y consecución de objetivos; de otra manera, repercutirá en caos y desviaciones a lo previsto.

### 3.5 | Objetivo

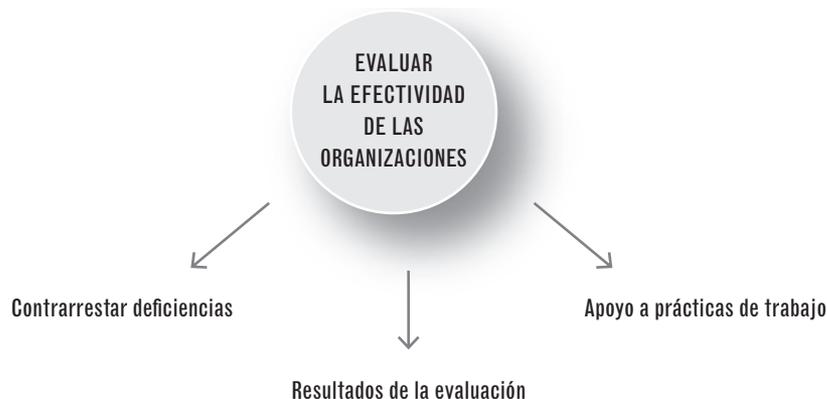
Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

De esta manera, el que los resultados de una evaluación resulten satisfactorios, le brinda a la alta administración la confianza para continuar con sus actividades. Pero cuando no es así, se instrumentan mecanismos de acción para reordenar actividades o procesos en donde se hayan recibido recomendaciones.

El objetivo general de la auditoría administrativa se ilustra en la figura 3.2.

Cabe señalar que el hecho de localizar deficiencias administrativas no es suficiente, ya que para que esta labor resulte útil, debe realizarse una presentación escrita con las recomendaciones de cada caso. Esta parte representa la verdadera contribución del trabajo evaluativo, no sólo en ésta sino en todos los tipos de auditoría.



**Figura 3.2**

Objetivo de la auditoría administrativa.

La exigencia en el campo de las organizaciones es cada día más complejo; de ahí la relevancia de contar con instrumentos de control que tengan un enfoque propositivo, que resulten de apoyo real y cuyos resultados sean utilizados en el mejoramiento y excelencia de las actividades de la organización.

Como se muestra en la tabla 3.1, esta auditoría es un instrumento de control que diagnostica, evalúa, recomienda e informa respecto a las diferentes actividades que se realizan en una empresa; también participa en la implementación de las recomendaciones cuando así se requiere.

### 3.6 | Campo de aplicación

---

La auditoría administrativa, como ya se ha mencionado, se aplica a la organización independientemente del sector al que pertenezca, ya sea el público en sus diferentes niveles o el privado con sus diversos giros (industria; comercio; servicio financiero, hotelero, construcción, salud, servicios profesionales, entre otros; ganadería, agricultura, pesca, silvicultura), lo cual demuestra el principio básico de la universalidad de la administración. A continuación se describen los campos de actuación ya indicados en la tabla 3.1.

#### ■ Administración general y su proceso

Fundamentalmente, la aplicación de esta técnica está enfocada a la administración general, pero también a su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, así como a temas específicos de cada una de esas etapas. Por lo tanto, esta evaluación contempla tanto los aspectos administrativos generales que se desarrollan dentro de la organización, como los específicos, los cuales son bastante amplios y diversos.

#### ■ Estructuras organizacionales

Los profesionales en el campo de las estructuras organizacionales sustentan el principio de que las mismas se basan en un objetivo; es decir, que en una organización primero se desarrolla una estrategia y después se establece la estructura propiamente dicha, la cual representa en sí un mecanismo de control.

La evaluación de estructuras organizacionales no es tarea sencilla, ya que involucra conocer su origen, desarrollo y expectativas, así como los resultados obtenidos con relación a estas últimas. Esto suele crear inquietudes en el personal, al considerar que este tipo de actividades afectarán su permanencia en la organización. Como es muy probable que exista este prejuicio, será necesario explicar la bondad de esta actividad que, por cierto, no debe llevarse a cabo de manera esporádica sino en forma permanente, sobre todo si existen indicios de que la organización no funciona con plena efectividad.

En esta actividad deben considerarse diversos factores, tales como misión, visión, giro, tamaño, número de personas, tecnología, clarificación de funciones, niveles jerárquicos, puestos, plan general, objetivos, globalización y disposiciones gubernamentales, entre otros.

El manual de organización, presentado como documento formal, contiene los elementos de su administración y uno de ellos es precisamente la estructura, la cual es una referencia básica en la evaluación. Dicho documento también contiene información general de la organización, introducción, índice, marco jurídico, constitución, misión, visión, explicación de funciones, estructuras específicas (áreas), descripción de puestos y políticas generales, así como la indicación de las fechas de elaboración, revisión y aprobación.

En ocasiones el manual de organización incluye el de procedimientos, pero a veces éste se presenta como documento individual.

### ■ Sistematización administrativa

Las organizaciones dedican tiempo y esfuerzo a sistematizar sus operaciones. Para ello se apoyan en el empleo de equipo de cómputo, así como de sistemas administrativos, los cuales sirven tanto para documentar la normatividad en forma ordenada, como para secuenciar las tareas.

Los sistemas establecen la forma de operar y, al mismo tiempo, el empleo de las formas administrativas es un respaldo más que formaliza documentalmente cualquier transacción, además de propiciar el seguimiento de procedimientos, el respeto a políticas establecidas y, en general, la observancia del control.

Los sistemas administrativos son de dos tipos: el que comprende los sistemas básicos de la organización y el que involucra a los sistemas analíticos que cada organización crea o adecua según sus necesidades; ambos se ilustran en la figura 3.3.

En los sistemas básicos está comprendido el sistema de información general, que involucra el aspecto financiero, presupuestal y de flujo de efectivo, mientras que en los sistemas analíticos operan como subsistemas o grupos los relativos a mayor especificación, como el de facturación, nóminas, control de inventarios, adquisiciones, activo fijo, control de personal, cuentas por cobrar y por pagar, entre otros.



**Figura 3.3**

Clasificación de sistemas administrativos.

No obstante sus particularidades, los sistemas tienen relación entre sí, ya que forman parte de un macrosistema que los aglutina a todos; sin embargo, cabe señalar que se les debe dar seguimiento para constatar su efectividad y en un momento dado adecuarlos a las nuevas exigencias administrativas.

Un sistema administrativo integra procedimientos y estos métodos, lo cual les da la característica de ser integrales, es decir, de contemplar las operaciones totales; por ello la relevancia de los sistemas y su contribución en las organizaciones.

### ■ Recursos financieros, humanos, materiales y técnicos

En la actividad administrativa es esencial la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y su aplicación. Los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos son por demás significativos, ya que cada uno de ellos por sí mismo influye en la operatividad de las organizaciones.

La adecuada administración de los recursos asegura el éxito de su aplicación y la alta gerencia será evaluada por la adecuada administración de los recursos. En la tabla 3.2 se ilustra el campo genérico de la aplicación de cada uno de ellos.

Cada uno de los recursos indicados tiene su campo de desarrollo. Así, los financieros representan una especialidad que cuenta con lineamientos profesionales y agrupaciones de la misma índole que los apoyan; de igual forma sucede con los recursos

**Tabla 3.2**

Los recursos y su campo genérico de aplicación.

Recursos	Aplicación
<b>Financieros</b>	Planeación y administración de recursos; estrategias, y captación, aplicación y tratamiento de excedentes.
<b>Humanos</b>	Administración del proceso específico de planeación, contratación de personal de calidad y con potencialidad de desarrollo, compensación y prestaciones y retiro.
<b>Materiales</b>	Administración de las adquisiciones e insumos en general, así como de los servicios, instalaciones, equipo, análisis comparativo de cotizaciones y observancia de la normatividad.
<b>Técnicos</b>	Integrados por la sistematización propia que la organización tiene establecida, los cuales requieren de la observancia obligatoria por medio de manuales, reglamentos y disposiciones expresas.

humanos, con su marco legal administrativo y ético, en los que se enfatiza la importancia del elemento humano, aspecto que representa la diferencia entre una organización eficiente y la que no lo es. Aunque los expertos en las ciencias del comportamiento consideran que la conducta humana es impredecible, ésta se ha clasificado por su carácter individual, de grupo o de la organización, identificándose en cada una de ellas temáticas específicas, mismas que se presentan en la tabla 3.3.

La atención que se concede a la manifestación de la conducta se debe al conocimiento de la repercusión directa que tiene en la eficiencia del trabajo.

Naturalmente que los dos recursos referidos tienen su campo debidamente formalizado, pero cabe señalar que los materiales y técnicos están en la misma situación, es decir, con toda una infraestructura de apoyo para su sana administración.

### 3.7 | Implantación

En forma natural las organizaciones consideran de manera imperiosa la necesidad de evaluarse funcionalmente, de manera que suelen contar con áreas de trabajo específicas para esta labor, como lo es la de auditoría interna e incluso la de organización y métodos. Y aunque en ocasiones las organizaciones no tienen la capacidad económica para crear una infraestructura que los apoye en estas actividades, al reconocer la necesidad de una evaluación, buscan el mecanismo apropiado para llevarla a cabo y disponer de los resultados para analizarlos y tomar las decisiones pertinentes.

Como ya señalamos, la auditoría interna en sus inicios estaba orientada principalmente hacia la información financiera; sin embargo, dicha situación ha cambiado en el

Individual	De grupo	De la organización
Personalidad	Personalidad	Personalidad
Sensibilidad al medio	Comunicación	Relación con organizaciones
Obtención de metas	Cohesión	Integración y desarrollo
Actitudes	Compromiso personal	
Desarrollo	Liderazgo	
Aprendizaje	Base normativa	

**Tabla 3.3**

Enfoques de la conducta.

transcurso de los años y ahora comprende también evaluaciones de tipo administrativo, entre otras, lo cual se considera por demás constructivo y sano, ya que en realidad van asociados.

El área de organización y métodos dentro de las organizaciones tiene fundamentalmente una función de carácter preventivo, así como de diseño e implementación de sistemas administrativos, aspecto que indudablemente resulta sano en beneficio del control.

Como ya hemos señalado, también hay firmas externas que ofrecen dentro de su catálogo de servicios la especialidad de auditoría administrativa. Sin embargo, es necesario seguir un proceso adecuado de selección de la firma, ya que deberán contar con una excelente calidad profesional y ética. Además, se requiere contar con el apoyo de la alta gerencia para el desarrollo del trabajo, así como de que haya disposición a asistir a las reuniones de información sobre el avance del programa previamente diseñado.

Por todo lo antes expuesto, la organización, independientemente de su naturaleza y dimensión, al considerar necesaria una evaluación administrativa, la realizará de cualquier forma y mostrará disposición e interés en ella.

## RESUMEN

1. Los temas administrativos han sido objeto de estudio y evaluación desde tiempo inmemorial, pero se encuentran referencias precisas en el siglo XIX en relación a la estandarización, medición y forma; luego, en el siglo XX, con la aparición de las teorías administrativas se hizo énfasis en la necesidad de llevar a cabo revisiones o evaluaciones. Y en lo que a nuestro país respecta, resultan significativas las aportaciones hechas a partir de la década de los años sesenta.
2. Aunque existen diversas corrientes de pensamiento relativas a este tipo de evaluación, se detectan dos corrientes generales: el enfoque de proceso administrativo, que considera como modelo el proceso o funciones administrativas, y el enfoque de aspectos administrativos, que se basa en el tema específico de examen. Ambas corrientes coinciden tanto en el aspecto constructivo de la actividad como en los puntos generales de la disciplina.
3. La auditoría administrativa representa una evaluación de tipo integral o específica, realizada por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, que está enfocada en las actividades del proceso administrativo, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.
4. Los cinco elementos que integran el concepto de esta disciplina tienen su razón de ser y cada uno de ellos indica su campo de referencia, mismo que se debe considerar al momento de llevar a cabo la evaluación.

5. El objetivo de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.
6. Los campos de aplicación de la auditoría administrativa son: administración general y su proceso, estructuras organizacionales, sistematización administrativa, y recursos financieros, humanos, materiales y técnicos.
7. Los sistemas administrativos se clasifican en sistemas básicos y sistemas administrativos. En los sistemas básicos está comprendido el sistema de información general que involucra el aspecto financiero, presupuestal y de flujo de efectivo, mientras que en los sistemas analíticos operan como subsistemas o grupos, los relativos a mayor especificación, como el de facturación, nóminas, control de inventarios, adquisiciones, activo fijo, control de personal, cuentas por cobrar y por pagar, entre otros.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. Mencione dos referencias históricas de los temas administrativos y cuál es su relación con la auditoría administrativa.
2. Describa las dos corrientes generales que se desprenden de la auditoría administrativa.
3. Dé una definición propia del concepto de auditoría administrativa.
4. ¿Cuáles son los cinco elementos que integran el concepto de auditoría administrativa dado aquí?
5. ¿Cuál es el objetivo de esta disciplina?
6. Señale los campos de aplicación de la auditoría administrativa.
7. ¿Cómo se clasifican los sistemas administrativos y a qué se refiere cada uno de ellos?



# Capítulo 4

## Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Identificar las fases del proceso de ejecución de la auditoría.
2. Definir el concepto de planeación de una auditoría.
3. Precisar el alcance de la etapa de desarrollo en la auditoría.
4. Explicar la contribución del informe de auditoría en las organizaciones.
5. Comprender el efecto positivo de la actividad de seguimiento.
6. Identificar los atributos técnicos y humanos del auditor administrativo.
7. Señalar la aportación de la calidad a la práctica de auditoría.

## 4.1 Identificación del proceso de ejecución

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología.

La definición de las etapas generales permite, en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso. Por supuesto, esto debe ir acompañado de la revisión y supervisión adecuada del mismo.

Las etapas aludidas se presentan en la figura 4.1.

A los extremos de las etapas mostradas en la figura 4.1 se encuentra, naturalmente, el inicio y término de la actividad. Las vicisitudes que se presentan en cada una de ellas son de índole diferente; también varía la inversión del tiempo dedicado en cada una. Así, la *planeación*, aunque fundamental, requiere de poco tiempo; el *desarrollo*, de bastante, ya que es la operación misma; en la *elaboración del informe* se recomendará siempre su oportunidad, y en el *seguimiento* se determinará la conveniencia de efectuarlo en relación al tiempo.

En ciertas corrientes de pensamiento las etapas aludidas se presentan agrupadas, con algunas variantes en su denominación. Por ejemplo, planeación, examen, informe y seguimiento, o bien, planeación, examen, evaluación y presentación. Estos cambios en realidad no son de relevancia y, de hecho, existe una similitud que admite su integración analítica, situación que se abordará más adelante en este mismo capítulo.

En la tabla 4.1 se presenta el contenido temático de cada etapa del proceso de ejecución de la auditoría.

A continuación se presenta una descripción general de las etapas del proceso de ejecución de la auditoría administrativa. Posteriormente, en los capítulos siguientes, se efectuará un análisis más profundo de cada una de ellas.



**Figura 4.1**

Etapas del proceso de ejecución de la auditoría administrativa.

## 4.2 Planeación

La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de **planeación** en la actividad evaluativa.

Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente

Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnóstico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoría Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Depuración de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoría Señalamiento de recomendaciones Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoría

**Tabla 4.1**

Contenido temático de las etapas en la ejecución de la auditoría.

constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada.

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo, así como sus funciones específicas (véase tabla 4.1).

Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que de inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente).

Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución.

Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos.

### 4.3 Desarrollo

Propiamente el **desarrollo** representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación.

En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias (véase tabla 4.2).

Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al *utilizar las técnicas para obtener información*, se debe evaluar el control interno de la organización.

En el *estudio, análisis y validación de la información* se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

**Tabla 4.2**  
Fases en el desarrollo de la auditoría.

Fases en el desarrollo de la auditoría		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

Finalmente, se realiza una *detección de los hallazgos e identificación de las evidencias* que fundamentarán sus recomendaciones.

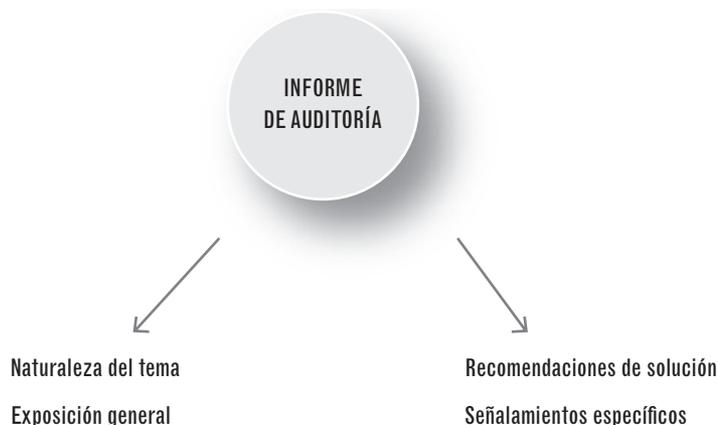
## 4.4 Obtención del informe

La **obtención del informe** es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que éste se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe.

En el ámbito de la actividad evaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoría para lograr un producto excelente.

En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirse elementos gráficos y numéricos.

El informe, como documento formal, indica de manera general dos aspectos significativos que se relacionan entre sí: en primera instancia, la naturaleza del hecho o situación evaluada y, posteriormente, las recomendaciones de solución (véase figura 4.2).



**Figura 4.2**

Indicación general de un informe de auditoría.

## 4.5 Seguimiento

---

La etapa de **seguimiento** representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente.

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento.

## 4.6 Integración de personal

---

En el proceso de ejecución de la auditoría administrativa interviene de manera definitiva el elemento humano, de ahí lo importante de elegir al profesional idóneo para esta labor. En su elección, se debe considerar no sólo su conocimiento técnico, sino también la forma de desempeñarse, su discreción y ética (véase figura 4.3).

El **conocimiento técnico** incluye la preparación en la disciplina y la actualización permanente, situación que repercutirá en la prestación de un servicio eficiente.

La **forma de desempeñarse** se refiere a que debe contar con la cualidad de comunicarse con los directivos y personal auditado en forma afable, cordial y constructiva, lo cual coadyuva a la retroalimentación en el proceso de la auditoría.

La **discrecionalidad** enfatiza la actitud reservada que debe asumir el auditor en cuanto a la información que recopila y analiza en su labor, misma que solamente comentará con la persona indicada de su equipo de trabajo o de la organización.

**Figura 4.3**

Atributos del auditor administrativo.

La **actitud ética** hace referencia a que el profesional que interviene en una auditoría debe tener bases morales sólidas y el criterio para distinguir entre el bien y el mal, además de mostrar conciencia de la repercusión de sus acciones.

## 4.7 | Calidad de la auditoría

En la época actual el concepto de calidad se aplica a las diferentes actividades de la vida, entre las cuales se incluye la auditoría, ya que ésta, además de realizar una labor eficiente y eficaz, busca apegarse al concepto de **calidad**, que pone énfasis en la adecuación de los productos al uso que se hace de ellos, a fin de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente. En este sentido resulta conveniente que al concluir el trabajo se levante una encuesta con el auditado para conocer su opinión respecto al servicio otorgado. Saber escuchar también es un punto clave que beneficia a todas las partes involucradas en una auditoría de calidad; el auditado, al recibir la orientación correspondiente, y el auditor en su apertura a comentarios y sugerencias.

En la auditoría es imprescindible apoyarse en la existencia de los estándares de calidad, que muchas veces están dictados por manuales administrativos, de procedimientos, políticas, reglas, reglamentos, circulares, instructivos y prácticas de trabajo.

Dichos estándares sirven como referencia para medir la calidad, lo cual permite delinear metas, así como evaluar el desempeño e impulsar la retroalimentación. La calidad es útil para localizar mejoras en las áreas administrativas y operativas, y lograr la eliminación definitiva de deficiencias, errores (que implican rehacer trabajos o realizar otros que no son necesarios), tiempos ociosos y reclamaciones de clientes por la falta de servicio.

## RESUMEN

1. En la auditoría administrativa existen etapas bien definidas que permiten llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada. Dichas etapas son: planeación, desarrollo, elaboración del informe y seguimiento. Cada una de ellas implica el desempeño de tareas específicas, las cuales son necesarias para efectuar con eficiencia y eficacia la actividad de evaluación.
2. La planeación representa la primera etapa del proceso de auditoría, la cual hace posible encauzar la evaluación dentro de un sistema bien definido, con orden, rapidez y seriedad para asegurar el éxito de la labor. En ella se fija el objetivo y alcance de la actividad a realizar y se aprueban los documentos que servirán de guía en el proceso de la evaluación.
3. La etapa de desarrollo es aquella en donde se realiza formalmente la ejecución de la auditoría, es decir, donde se lleva a cabo el trabajo de campo de manera más marcada y se aplican técnicas de auditoría, además de efectuarse estudios y análisis de la información, así como la detección de hallazgos.
4. La obtención del informe es una parte o etapa de la práctica de auditoría que debe caracterizarse por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido el informe. Dicho informe indica de manera general dos aspectos significativos que se relacionan entre sí: en primera instancia, la naturaleza del hecho o situación evaluada y, posteriormente, las recomendaciones de solución.
5. El seguimiento representa una etapa en donde se efectúa la labor de verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización. Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva. Es conveniente que el seguimiento se realice en forma programada y no intempestivamente; de manera que amerita tenerlo incluido en un programa oficial.
6. Es indispensable que en el equipo de trabajo que lleve a cabo la auditoría se elija al personal idóneo con base en su conocimiento técnico, la forma de desempeñarse, su discreción y ética, ya que por separado ninguna de estas características garantiza la efectividad en el proceso de ejecución.
7. La auditoría, además de realizar una labor eficiente y eficaz, busca apegarse al concepto de calidad, que pone énfasis en la adecuación de los productos al uso que se hace

de ellos, a fin de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente. La calidad es útil para localizar mejoras en las áreas administrativas y operativas, y lograr la eliminación definitiva de deficiencias, errores (que implican rehacer trabajos o realizar otros que no son necesarios), tiempos ociosos y reclamaciones de clientes por la falta de servicio.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. Mencione las etapas del proceso de ejecución de la auditoría administrativa y explique las ventajas de este proceso.
2. Describa con sus propias palabras la fase de planeación de una auditoría.
3. Explique por qué la etapa de desarrollo representa en realidad la ejecución de la auditoría y mencione igualmente sus fases.
4. Indique de manera breve cuáles son los aspectos que se abordan en el informe de la auditoría y cuál es la utilidad que tienen para la organización.
5. ¿En qué consiste la labor de seguimiento de una auditoría y cuál es la importancia de que se realice de manera oportuna?
6. Con sus propias palabras, explique por qué se requiere que un auditor se desempeñe con discrecionalidad y ética.
7. ¿Cuál es la relación entre auditoría y calidad, y qué conlleva la observación de ésta en la auditoría?



## SEGUNDA PARTE

# PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

Capítulo 5 Planeación de la auditoría

Capítulo 6 Programa de trabajo



# Capítulo 5

## Planeación de la auditoría

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Conocer la importancia que reviste planear una auditoría.
2. Identificar las características del auditor administrativo.
3. Explicar la función del estudio preliminar.
4. Precisar el concepto de diagnóstico administrativo.
5. Señalar las funciones del personal de auditoría.
6. Comprender la actitud de disposición del auditor.
7. Identificar el papel del comité en un trabajo de auditoría.

## 5.1 | Por qué planear la auditoría

---

Para el óptimo desempeño de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo determinado y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en ello. Ésta es la premisa básica que potencialmente llevará al éxito todas las acciones que emprendamos, en este caso, en el campo de la auditoría.

La **planeación** implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades a realizar.

La planeación representa una función administrativa clave en el desempeño de la auditoría administrativa, donde cuenta con un campo de aplicación amplio (de carácter general o específico).

En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.

Como se mostró en la tabla 4.1, la etapa de planeación en la auditoría administrativa comprende aspectos de vital importancia, tales como el reconocimiento de aquello que requiere ser evaluado (y su atención respectiva), el análisis y estudio preliminar, la determinación del alcance, el diagnóstico administrativo, el diseño del programa de trabajo y la designación del personal que va a intervenir en el equipo de trabajo.

Cabe señalar que al efectuar el análisis inicial, se recopila, estudia y depura información, todas ellas actividades estrechamente relacionadas, lo cual se analiza más adelante al igual que el programa de trabajo y/o de auditoría.

En las organizaciones, particularmente dentro del área de control, cotidianamente se atienden con diligencia las tareas de planeación de casos concretos ya especificados, así como las que son solicitadas de momento.

## 5.2 | Importancia de la preparación del auditor

---

Como ya se expuso en el punto 4.6 de esta obra, el auditor administrativo precisa no sólo dominar el aspecto técnico de esta disciplina, sino también desenvolverse de forma adecuada, ser discreto y ético en el ejercicio de su actividad, poseer conocimiento pleno de las ciencias administrativas, y tener noción de las disciplinas de apoyo.

El auditor administrativo debe contar con una preparación académica a nivel de pregrado (si es posible de grado), en administración privada o pública, así como estar

instruido en áreas como la de relaciones industriales, recursos humanos, informática, contaduría pública, ingeniería en sus enfoques industrial y de sistemas, derecho, comunicación, mercadotecnia y comercio internacional, entre otras.

Se ha detectado que en el sector privado la preparación del auditor está estrechamente relacionada con el ámbito administrativo, mientras que en el sector público se presentan casos específicos, como lo es la intervención de ingenieros, licenciados en derecho, comunicólogos y psicólogos, todas ellas profesiones afines a esta labor.

Además de las características ya comentadas, a continuación se describen otros aspectos de relevancia en el perfil del auditor (véase figura 5.1).

**Percepción objetiva.** Se refiere a aquella facultad que permite percibir los hechos o hallazgos como en realidad son, y no como el observador quisiera que fueran.

**Sensibilidad.** Le permite al auditor identificar los sentimientos y, en cierta manera, su correcta interpretación.

**Comprensión.** Es una cualidad que consiste en captar con facilidad cualquier situación e interpretarla rápidamente en forma acertada.

**Criterio.** Es imprescindible que el auditor cuente con criterio, es decir, facultad de juzgar, discernir y construir planteamientos lógicos y razonados.

**Disposición.** El auditor administrativo debe mostrar disposición a realizar su trabajo y a colaborar con el personal de su área o compañía, así como con quienes audita; esta actitud de servir en el momento que se le solicita es muy significativa, ya que coadyuva a que todo se resuelva de manera más rápida y oportuna, además de favorecer las relaciones humanas en todo el proceso de una auditoría, incluyendo la fase de planeación, que debe ser muy explícita en su contenido para que resulte comprensible al momento de ejecutarse.

**Responsabilidad.** Representa la obligación moral de responder por los actos propios. En este sentido, el auditor debe estar consciente del impacto social de sus acciones.



**Figura 5.1**

Características específicas del auditor administrativo.

Además de todas estas características, el auditor debe ser un buen **líder**, que conduzca al grupo, lo oriente, asesore, atienda y convenza con el ejemplo de su actuación, basada en la honestidad. Sólo así tendrá la autoridad moral de evaluar el grado de cumplimiento y adhesión a sistemas, políticas y procedimientos establecidos. Dicho liderazgo también debe apoyar sinceramente el desarrollo y crecimiento de las personas, sin buscar controlarlas.

### 5.3 Estudio y documentación preliminar

Es preciso que la actividad evaluatoria se inicie con un análisis y estudio preliminar de la organización o de la función o tema específico, ya que esto sirve para conocer el medio, el personal involucrado y la operatividad existente de manera directa, así como para documentarse y percibir la actitud hacia el control en los auditados, lo cual permite formarse una opinión profesional de la situación que prevalece.

En esta etapa es recomendable actuar con madurez y evitar externar juicios prematuros de lo que se observa, sobre todo al personal de la organización. En algunas ocasiones, las circunstancias no permiten que el estudio preliminar se lleve a cabo como debiera y se inicia con la práctica inmediatamente, mientras que en otros casos ambos se van complementando sobre la marcha; sin embargo, esto hay que evitarlo en lo posible, ya que lo apropiado es iniciar con el trabajo preliminar.

Sin el estudio inicial o preliminar, no se tiene una visión general sobre la cual partir para realizar el trabajo profundo de una auditoría. Dicho estudio va encaminado a conocer las generalidades e identificar la problemática de la organización, así como los riesgos potenciales.

Por medio del análisis y estudio del sistema de control se obtienen referencias de la forma de actuar del personal en relación a la normatividad establecida, lo cual ayuda al auditor para consolidar su opinión del funcionamiento de la organización. Aunque se dedique relativamente poco tiempo a esta tarea, lo importante es obtener una apreciación de la situación que prevalece, ya que de cualquier forma se profundizará en ello después.

Básicamente, esta actividad preliminar comprenderá los siguientes aspectos: revisión de documentos, conocimiento del área de trabajo y apreciación general del auditor (véase figura 5.2).

Mediante la **revisión de documentos**, el auditor comienza a compenetrarse con diferentes aspectos de la organización. Por lo común, solicita en primera instancia documentos de tipo general y después, conforme lo considera necesario, pide documentos específicos.

Dentro de la documentación de tipo general se encuentra la señalada en la tabla 5.1.

**Figura 5.2**

Aspectos del trabajo preliminar.

También es imprescindible que el auditor tenga **conocimiento del área de trabajo** en donde va a desarrollar su actividad. Designarle un lugar específico en el que cuente con las condiciones óptimas para laborar, como cierta privacidad, equipo de cómputo y mobiliario adecuado para el manejo de documentación, son aspectos que no se deben subestimar, pues contribuyen a un mejor desempeño de éste.

Con el trabajo preliminar, el personal que evalúa consigue obtener una **apreciación general**, la cual sirve de apoyo para profundizar en el trabajo definitivo. En el transcurso de esta actividad el auditor dispondrá de un campo amplio para obtener información, de manera que deberá utilizar su criterio para realizar la recopilación y enfocarse en el estudio de la más relevante.

En las organizaciones suelen emplearse formas administrativas como un instrumento de control enfocado a la sistematización, y una de las tareas del auditor es

Documentación general solicitada por el auditor	
Escritura constitutiva o decretos y sus modificaciones	Manual de organización
Manual de procedimientos	Misión y visión
Poderes otorgados a directivos o personal externo	Contrato colectivo de trabajo
Estados financieros	Sistema presupuestal
Régimen fiscal	Actas de asamblea
Planta de personal y nómina	Producto o servicio
Sistemas administrativos	Actas de comités

**Tabla 5.1**

Documentación general solicitada por el auditor.

solicitar un catálogo de ellas, así como una explicación que justifique el diseño de las mismas, el propósito de su empleo y la forma correcta en que deben ser utilizadas; lo ideal es que estén integradas al sistema computacional.

En la actividad preliminar el auditor utiliza algunas técnicas para recopilar información, tales como la entrevista y el cuestionario. Para la primera se recomienda elaborar un formato donde se incluya el nombre del directivo entrevistado, área de la cual es responsable, propósito de la entrevista, fecha y lugar; asimismo, resulta conveniente establecer un temario específico, aunque también se presta a la improvisación. Por su parte, el cuestionario precisa de un diseño específico, según el caso.

## 5.4 Diagnóstico administrativo

---

El diagnóstico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dicha opinión se presenta en forma escrita por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado.

Esta actividad en realidad inicia desde el momento en que se tiene contacto con el auditado y se detecta un problema.

Muchas de las deficiencias detectadas en el desarrollo del diagnóstico se derivan de problemas relacionados con el proceso de comunicación interna en la organización y con la normatividad administrativa en general.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir, que debe haber una respuesta por parte de la organización. No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino de que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana.

Así, el desarrollo, elaboración y presentación del diagnóstico administrativo se basa en el estudio aplicado a la organización, que a su vez implica el empleo de recursos administrativos (sistematización), humanos, materiales y técnicos.

El personal que interviene en esta actividad preliminar debe disponer de una mente clara y abierta, además de ser perceptivo, observador y constructivo.

Para el desarrollo del diagnóstico se emplea una metodología básica a partir de la cual se define el contenido del mismo (véase tabla 5.2). La metodología representa en realidad el seguimiento de la planeación general de un trabajo de auditoría, de la cual no se debe subestimar ningún detalle.

Los aspectos nombrados en la tabla 5.2 como parte del contenido, no significan de ninguna manera un señalamiento rígido, sino una propuesta de temas generales que se pueden exponer en el documento final; cada organización en lo interno, o la firma profesional que preste el servicio de auditoría, elegirá la forma de agruparlo.

METODOLOGÍA Y CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO	
Aspectos metodológicos	Contenido
Definir el objetivo	Introducción
Delimitación del tiempo	Objetivo
Calendarización	Análisis de la situación actual
Personal participante	Problemas potenciales
Ejecución	Alternativas de solución
Revisión	Recomendaciones
Conclusión	Propuestas

**Tabla 5.2**

Metodología y contenido del diagnóstico.

En la parte de la **introducción** se sugiere exponer la razón de la auditoría en la empresa, el periodo en que se llevó a cabo y, en caso de estar plenamente identificada, la problemática que enfrenta.

En el **objetivo** se plantea en forma directa y clara lo que se pretende con la realización de esta actividad.

Por su parte, el **análisis de la situación actual** es un punto neurálgico en el que se describe de manera objetiva la funcionalidad de la organización, sin emitir juicio alguno, ya que el objetivo es retratar una realidad.

La identificación de **problemas potenciales** requiere de una mente aguda y con buen sentido crítico, ya que con base en la situación actual de la empresa, el evaluador debe realizar señalamientos de las posibles complicaciones que enfrentaría la organización en caso de seguir operando con el esquema actual.

Además de analizar la situación actual y evidenciar los problemas potenciales, es necesario proponer **alternativas de solución**, para disminuir al máximo los riesgos que comprometan la estabilidad de la organización; aquí es donde se precisa de creatividad por parte del auditor.

Mediante **recomendaciones**, la persona que evalúa señala aspectos precisos que considera adecuado atender; por supuesto, la decisión final la toma la organización.

Al final del contenido del diagnóstico administrativo, el evaluador presenta las **propuestas** a la organización de manera detallada. Éstas deben ser viables y apegadas a la situación real existente. La rapidez con que se atienden las necesidades de la em-

presa cobra cada vez mayor peso para mejorar, o por lo menos mantener, los niveles de competitividad deseables; por lo tanto, resulta imprescindible aplicar mejoras administrativas, que faciliten identificar a tiempo los aspectos que pudieran amenazar el óptimo desempeño de la organización.

En la figura 5.3 se presenta un ejemplo de la estructura del diagnóstico administrativo.

**RIVAPALACIO Y BARRERA, S.C.**  
Asesores administrativos

México, D.F., 30 de junio de 2007.

**Lic. Bernardino Dieck y De Teresa**  
Director General de Industrias  
Metálicas, S.A. de C.V.  
Presente

**Asunto: Diagnóstico administrativo**

**Apreciable y fino amigo:**

Atendiendo la labor que nos fue encomendada para realizar un diagnóstico administrativo de la organización que usted dirige, nos permitimos informarle que la actividad de auditoría quedó concluida y que conforme a los resultados de ésta, presentamos el siguiente documento, que de ser aprobado daría pie a la siguiente etapa.

**I. OBJETIVO**

El objetivo primordial de este trabajo fue el de evaluar el funcionamiento integral de la organización a efecto de presentar la realidad de las condiciones en las que se encuentra.

**II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la organización se detectaron, entre otros, los siguientes aspectos de carácter general y particular.

De carácter general:  
De acuerdo con los resultados obtenidos, la funcionalidad de Industrias Metálicas, S.A. de C.V., se encuentra afectada por la falta de una normatividad administrativa que oriente y encauce la realización de operaciones. De manera concreta, se detectó lo siguiente:

**Manual de organización**

1. Carencia formal de un Manual de organización y procedimientos que contenga la definición de la misión, objetivos, estructura orgánica, sistemas, procedimientos y políticas, lo cual repercute en la efectividad de las actividades que realiza el personal.

**Efectividad del personal**

2. En los últimos ocho meses, el rendimiento del personal se ha visto afectado por los siguientes factores relacionados con la administración de recursos humanos:

**Figura 5.3**

Estructura del diagnóstico administrativo.

- a) Definición de una política salarial.
- b) Carencia de un programa de capacitación y adiestramiento.
- c) Incumplimiento en la liquidación de incentivos de producción.
- d) Falta de definición de políticas promocionales.

**De carácter particular:**

**Gerencia administrativa**

En esta área se requiere en forma prioritaria reestructurar el control de operaciones de la organización, especialmente en lo siguiente:

1. El diseño de la organización interna no responde a la realidad; es decir, está desvirtuado y las funciones que realiza el personal no corresponden a lo estipulado.
2. Se carece de un programa de trabajo que defina proyectos a mediano y largo plazo.
3. Existe una distribución física inapropiada en el área, que obstaculiza la comunicación y flujo de operaciones.
4. La información financiera, presupuestal y fiscal no tiene la confiabilidad deseada. Esto ocasiona la solicitud constante de aclaraciones por parte de los directivos.

**Gerencia de producción**

Fueron detectadas las siguientes deficiencias que impactan gravemente el funcionamiento productivo:

1. El programa de producción generalmente tiene contratiempos por falta de planeación y logística adecuada.
2. El mantenimiento se realiza solamente en forma correctiva, no obstante que reiteradamente se han solicitado servicios de tipo preventivo, al grado de realizarse paros técnicos para buscar atraer la atención en este sentido.
3. La calidad del producto no es la deseada y no existe un plan definido para mejorarla.
4. Aunque existe un plan de renovación tecnológica, éste se encuentra detenido, sin una fecha probable de activación.

**III. PROBLEMAS POTENCIALES**

Consideramos que en el caso de prevalecer la situación antes expuesta, se corre el riesgo de que se presenten las circunstancias que a continuación se indican.

---



---



---

**IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Ante los riesgos potenciales que amenazan el correcto desempeño de la organización, se proponen las siguientes dos alternativas, las cuales buscan dar flexibilidad y profesionalización a la administración de la empresa.

---



---



---

**Figura 5.3**

Estructura del diagnóstico administrativo (continúa).

## V. RECOMENDACIONES

Con base en todo lo expuesto en este documento, nos permitimos presentar en forma sintetizada algunas recomendaciones que consideramos oportuno aplicar de manera inmediata en su organización.

### De carácter general:

#### Manual de organización

Elaborar en forma participativa la misión y visión de la organización y difundirla al personal por medio de un Manual de organización y otro de procedimientos, donde queden definidos claramente los niveles jerárquicos, funciones, políticas y, en su caso, sistemas administrativos.

#### Efectividad

- a) Instrumentar formalmente la gráfica salarial de la organización, con base en niveles y categorías, de acuerdo con lo previsto en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- b) Reactivar la efectividad del Programa de capacitación y adiestramiento, así como el cumplimiento de incentivos ya devengados, y definir la política de ascensos.

### De carácter particular:

#### Gerencia administrativa

1. Diseñar la organización interna de esta gerencia y rediseñar los procesos donde está involucrada.
2. Elaborar el programa de trabajo interno en forma participativa e informar de su evolución a la Dirección de la empresa.
3. Adecuar, mediante una auditoría de espacios, la distribución física del área.
4. Erradicar la falta de confiabilidad en la información financiera principal y especializada.

#### Gerencia de producción

1. Adecuar el programa de producción y resolver los contratiempos de logística que actualmente se presentan y que provocan que no se cumpla con las metas establecidas.
2. Calendarizar el mantenimiento en sus aspectos preventivo y correctivo, con la elaboración inicial de un plan anual y, posteriormente, de uno a mediano plazo.
3. Ejercer un control estricto en la calidad del producto e investigar las causas de incumplimiento que se presenten.
4. Presentar nuevamente el proyecto de cambio tecnológico al Consejo de administración, y enfatizar sus bondades por medio de la presentación de un cuadro comparativo de la situación actual y lo esperado con el cambio.

Reiteramos nuestro agradecimiento por la confianza otorgada a esta firma para la realización de la auditoría. Esperamos que el presente trabajo responda a sus exigencias; nosotros estamos a su disposición para aclarar cualquier punto.

Atentamente

M.A. Agustín Rivapalacio del Toro

Paseo de la Reforma 12028,  
México, D. F.  
Tel. 01-511715010 y 01- 511715011

**Figura 5.3**

Estructura del diagnóstico administrativo (conclusión).

## 5.5 Disposición del personal auditor

Si bien es cierto que en la figura 5.1 se señalaron las características del auditor administrativo, en esta sección se ahondará un poco más en la disposición. Ésta implica efectuar una actividad con decisión y buena aptitud, lo cual es muy valorado en el campo de la auditoría, por el hecho de manifestar vocación de servicio y coadyuvar a la efectividad del desempeño.

Resulta plausible que el auditor se involucre en todo el proceso con una actitud positiva y constructiva, aceptando los retos de esta actividad especializada. Esta actitud refleja características singulares en el comportamiento del auditor, como son: liderazgo, compromiso al cumplimiento de estándares altos, entereza, empatía, confiabilidad, adaptabilidad al cambio, integridad, respeto y facilidad para laborar en equipo.

En la actualidad resulta imprescindible que el auditor sea un líder orientado por principios, para mantener la confianza de los miembros del equipo.

Se dice que el auditor es empático porque tiene la capacidad para colocarse en el lugar de otras personas; esto le permite entender la situación en la que se encuentran otros y a la vez interpretar su forma de actuar, lo que facilita su labor.

Cabe señalar que cuando en el medio empresarial las organizaciones solicitan la presencia de un auditor administrativo, suelen pedir expresamente que éste cuente con facilidad para interrelacionarse y disposición para trabajar en equipo, entre otros requisitos adicionales a los académicos y técnicos, lo cual demuestra el grado de importancia que las empresas le dan a estos aspectos, que no deben subestimarse en ningún momento.

## 5.6 Funciones del equipo de trabajo

Ya desde la actividad preliminar del trabajo de auditoría, participa en forma integrada personal especializado, mismo que desarrolla un primer producto: el diagnóstico administrativo. Tras esta tarea se conforma el equipo humano que llevará a cabo la evaluación final.

En la figura 5.4 se muestran dos aspectos básicos de la designación de personal.

La **calidad del personal** va a depender de su nivel de preparación técnica y de su calidad humana (véanse los puntos 5.2 y 5.5 del presente capítulo). Dado que los trabajos de auditoría administrativa son de trascendencia para la organización, se debe poner especial atención al elegir a quienes realizarán esta labor. Asignar personal que no esté debidamente capacitado, no sólo implica una deficiencia seria de planeación sino un problema con el cliente del servicio, quien al detectarlo se sentirá defraudado.

**Figura 5.4**

Aspectos básicos de la designación de personal para la auditoría.

**Tabla 5.3**

Equipo de trabajo de la auditoría.

EQUIPO DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA		
Gerente	Supervisor	Auditor
De tipo ejecutivo	Coordinación	Operativo
Asesoría	Orientador-ejecutor	Verificación
Relaciones con primer nivel (entrevistas)	Entrevistas interfuncionales	Recolección de información
Planeación	Planeación	Clasificación de datos
Diseño de programa de auditoría	Participación en diseño de programa	Atención al programa
Formulación de calendarización (avances)	Seguimiento de programas	Registro de datos
Liderazgo	Liderazgo	Integración de expediente
Creatividad	Estudio de soluciones	Archivo
Presentación del preinforme e informe	Participación en preinforme e informe	Participación en preinforme e informe
Presentación del informe		

La participación del profesional recién egresado o con poca experiencia en este campo es factible, siempre y cuando se le otorgue una preparación previa, en donde se le oriente y motive; todos merecemos una primera oportunidad.

Como trabajo administrativo que es, la auditoría emplea la división del trabajo en la realización de sus actividades. Básicamente, quienes intervienen en la auditoría son: el titular de la auditoría o gerente, el supervisor y el auditor, todos ellos con actividades perfectamente delineadas, independientemente de si son personal interno o una firma externa. En la tabla 5.3 se indica el personal que forma el equipo de trabajo de la auditoría, así como la descripción de sus actividades de fondo.

Como se observa en la tabla 5.3, la función del titular de la auditoría es eminentemente directiva e intelectual, mientras que la del supervisor es de coordinación y la del auditor es operativa, es decir, que se encarga de reunir y registrar información en coordinación con su supervisor.

Por lo general, la identificación de funciones es de esta manera; sin embargo, existen algunas variantes debido a que la planeación y designación de recursos humanos que participa en la auditoría está condicionada a factores diversos, como son la dimensión de la empresa, área específica a examinar y la forma de actuar de la firma profesional (en el caso de que el servicio sea externo).

Por otra parte, un elemento indispensable hoy en día para el cuidado de la calidad en cualquier disciplina es la actualización. En el campo de la auditoría, la actualización es algo que le compete al personal de los diferentes niveles.

Otro de los aspectos básicos de la designación de personal para la auditoría es la **cantidad de personal**. Esta cuestión por lo general depende de las condiciones particulares de cada caso; sin embargo, la práctica usual estima adecuado el nombrar al menos dos personas para que integren el equipo de trabajo. La cantidad de personal no es tan importante como la calidad del mismo, que es lo que marcará la diferencia en los resultados finales. De cualquier manera, ambos aspectos integran una simbiosis, que potencialmente reeditarán en beneficio de esta actividad.

## 5.7 | Conveniencia de la formación de comités

En la etapa de planeación, después de que es aceptado el diagnóstico administrativo, se suele formar un **comité** para dar seguimiento a la actividad de auditoría. Dicho comité se integra por un representante de la firma profesional que participa, y/o por el titular del órgano de control, así como por el representante del cuerpo directivo de la organización, los cuales se encargan constatar en forma periódica los avances del trabajo. Esta labor despierta el interés del personal y define su participación en un área específica.

El concepto de comité hace referencia a una reunión de personas que en nombre de otras, discuten, analizan, aprueban o rechazan determinado asunto o actividad particular; en ocasiones está integrado por directivos interdisciplinarios, aunque en el caso de una auditoría, los integrantes están identificados en general con el control.

Formar parte de un comité significa desarrollar una actividad adicional a las labores cotidianas, pero a su vez, le brinda al integrante la oportunidad de participar en la resolución de problemas al incluirse en la toma de decisiones. Por otra parte, los beneficios para la empresa son los siguientes:

- Incrementa la motivación.
- Desarrolla la cohesión.
- Favorece el control.

En ocasiones los comités son un mecanismo viable para descubrir ejecutivos potenciales, ya que las intervenciones de sus integrantes son observadas y, posteriormente, tomadas en cuenta cuando se requiere cubrir un puesto. Algunos aspectos que se consideran en estos casos son la calidad de las opiniones, las aportaciones reales y la habilidad para desenvolverse en grupo.

## RESUMEN

1. La planeación es la etapa inicial de la auditoría administrativa que consiste en trazar una directriz que determine el curso de la acción; en ella básicamente se establecen programas o guías económicos, numéricos y conceptuales, y se definen objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y una estructura organizativa idónea para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades con eficiencia.
2. El auditor administrativo debe contar con una preparación académica a nivel de pregrado (si es posible de grado) en administración privada o pública, así como estar instruido en áreas como la de relaciones industriales, recursos humanos, informática, contaduría pública, ingeniería en sus enfoques industrial y de sistemas, derecho, comunicación, mercadotecnia y comercio internacional, entre otras. Aunado a este conocimiento teórico, es deseable que el auditor cuente con las siguientes características: percepción, sensibilidad, comprensión, criterio, disposición y responsabilidad.
3. En el trabajo preliminar, el auditor comienza a compenetrarse con diferentes aspectos de la organización mediante el estudio y revisión de la documentación. Por lo común, solicita, en primera instancia, documentos de tipo general y después, conforme lo considera necesario, pide documentos específicos. Esto le da al auditor una visión real del estado de la empresa, lo cual es del todo preferible a emitir juicios prematuros. Dentro de la documentación a revisar se encuentra la siguiente: escrituras, decretos,

Manual de organización, Manual de procedimientos, misión y visión de la empresa, poderes otorgados a directivos o personal externo, Contrato colectivo de trabajo, estados financieros, régimen fiscal, sistema presupuestal, actas de asamblea, planta de personal y nómina, producto o servicio, sistemas administrativos y actas de comités, así como las modificaciones a estos documentos. Además de la revisión de la documentación, en el trabajo preliminar es pertinente considerar también el conocimiento del área de trabajo.

4. El diagnóstico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dicha opinión se presenta en forma escrita, por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado. Este documento consta de las siguientes partes: introducción, objetivo, análisis de la situación actual, problemática potencial, alternativas de solución, recomendaciones y propuestas.
5. El auditor administrativo debe manifestar disposición al realizar su actividad, es decir, debe involucrarse en todo el proceso con una actitud positiva que refleje liderazgo, compromiso al cumplimiento de estándares altos, entereza, empatía, confiabilidad, adaptabilidad al cambio, integridad, respeto y facilidad para laborar en equipo.
6. El equipo de trabajo que lleva a cabo la labor de auditoría, está integrado por el titular de la auditoría o gerente, el supervisor y el auditor o auditores, todos ellos con funciones específicas. Al designar al personal para tales cargos se deberá tomar en cuenta tanto su calidad humana como su preparación profesional, así como la cantidad pertinente de ellos. La función del titular de la auditoría es eminentemente directiva e intelectual, mientras que la del supervisor es de coordinación y la del auditor es operativa, es decir, que se encarga de reunir y registrar información en coordinación con su supervisor.
7. Después de ser aceptado el diagnóstico administrativo, suelen formarse comités para dar seguimiento a la actividad de auditoría. Esta labor le brinda al integrante la oportunidad de participar en la resolución de problemáticas al incluirle en la toma de decisiones. Por otra parte, los beneficios para la empresa son los siguientes: incrementa la motivación, desarrolla la cohesión y favorece el control.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. Explique con sus palabras en qué consiste la etapa de planeación dentro del proceso de la auditoría administrativa.
2. Mencione cuál es el perfil idóneo de un auditor administrativo.

3. ¿Cuál es el propósito de realizar un estudio preliminar a la organización en la que se va a aplicar una auditoría? ¿En qué consiste este trabajo?
4. Defina brevemente lo que es un diagnóstico administrativo y mencione las partes que lo integran.
5. Describa al menos tres características que reflejen una actitud de disposición en el auditor.
6. ¿Qué partes integran básicamente un equipo de auditoría? ¿Cuál es su función?
7. ¿Cuál es el propósito de formar comités en el proceso de auditoría?

# Capítulo 6

## Programa de trabajo

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Definir el concepto de programa de trabajo.
2. Conocer la utilidad de revisar y actualizar los programas de trabajo.
3. Distinguir y explicar los elementos de la estructura formal de un programa de trabajo.
4. Clasificar los programas de trabajo.
5. Identificar las ventajas del programa de trabajo.
6. Describir las actividades que se presentan en la discusión de un programa de trabajo.
7. Definir el concepto de seguimiento del programa de trabajo.

## 6.1 Concepto de programa de trabajo

En la realización de la auditoría administrativa como actividad profesional, es imprescindible diseñar un programa de trabajo en el que quede establecido de manera sistemática la secuencia de las acciones a realizar, con base en una descripción generalizada o detallada.

La ventaja de dicho programa es que sirve como una guía de trabajo para el auditor y asegura en cierta forma que se respetarán los procedimientos contenidos en él; aunque siempre habrá cierta flexibilidad para que los encargados de aplicarlos, los modifiquen de acuerdo a su criterio para enriquecerlos o adaptarlos según las circunstancias (véase figura 6.1).

Aunque un programa de trabajo no se aplica a diferentes casos, sí sirve de referencia para situaciones específicas, con las correspondientes adecuaciones.

Básicamente, un **programa de trabajo** es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado.

Por lo tanto, el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un periodo determinado. Y aunque el programa marca los procedimientos a seguir en cada caso, éste no es de ninguna manera limitativo, sino más bien flexible, ya que el auditor tiene la oportunidad de realizar las modificaciones que considere necesarias.

Por la relevancia de este documento, es recomendable que se diseñe en forma participativa, es decir, con base en las opiniones de los involucrados; ello facilita su aplicación y elimina en forma sustancial las aclaraciones. Definitivamente, al inicio de cada auditoría es pertinente comentar y aclarar los procedimientos del programa, ya que de esto depende la eficiencia del desarrollo.



**Figura 6.1**

Ventajas del programa de trabajo.

## 6.2 Utilidad de programas de trabajo anteriores

Es probable que al inicio de una auditoría ya se disponga de un programa de trabajo utilizado en una ocasión anterior; no obstante, es recomendable revisarlo y comentarlo con el equipo de trabajo, para actualizarlo y no dejar algún tema o función sin cubrir.

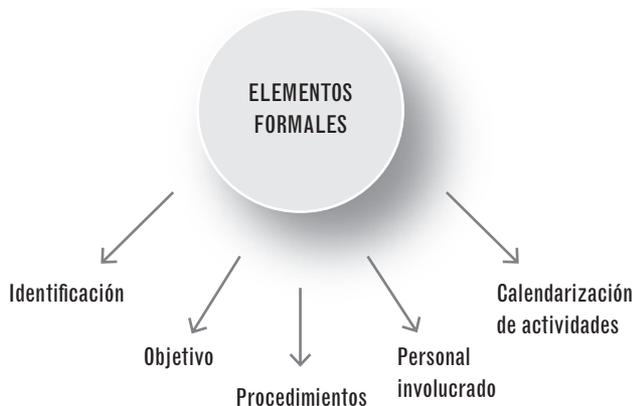
En caso de no disponer en un momento dado de los programas de trabajo necesarios para emprender la actividad (lo cual llega a ocurrir debido a que el campo de la administración es muy amplio), ésta no debe detenerse. Lo más adecuado es pedir al personal que prepare dicho documento, pero para ello es necesario que el mismo cuente con conocimiento del tema (no sólo en el aspecto administrativo, sino también en lo correspondiente a otras disciplinas involucradas) y habilidad para configurarlo, además de disposición para hacerlo. También la retroalimentación del personal auditado es importante. Esta situación no es sencilla, pero de cualquier forma se tendrá que realizar.

No sería honesto profesionalmente dejar de practicar o aplazar una auditoría bajo el argumento de que no se cuenta con un programa y que su diseño y aprobación tomaría un tiempo largo para su presentación.

Para estos casos resulta útil que el grupo de auditores cuente con una compilación de los programas de trabajo que han desarrollado y que periódicamente dediquen tiempo a su revisión, discusión, actualización y adaptación, ya que con ello disminuirá el tiempo de arranque de las auditorías nuevas. De hecho, es factible entrelazar algunos de los programas para conformar un programa integral.

## 6.3 Estructura formal del programa

Después de definir el concepto de programa de trabajo y sus características, enseguida se describirán los elementos que lo componen (véase figura 6.2).



**Figura 6.2**

Elementos formales de un programa de trabajo.

Los elementos mencionados en la figura 6.2 permiten esquematizar de manera sencilla el programa de trabajo, lo cual favorece su manejo y lectura. Enseguida se describe cada uno de ellos.

**Identificación.** Indica las generalidades del programa, tales como:

- Nombre de la organización o entidad.
- Nombre del programa de trabajo.
- Área de aplicación.
- Fechas previstas de inicio y terminación.

**Objetivo.** Expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo. Constituye la parte medular de este documento, por lo que debe ser expresado en forma clara en los siguientes aspectos:

- General.
- Específico.

**Procedimientos.** Incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo de la auditoría. Algunos son de carácter general y otros de tipo particular, todos ellos descritos bajo un enfoque técnico y de una manera ordenada. El auditor utiliza su criterio para agregar o suprimir procedimientos al programa de trabajo, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada caso. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:

- Procedimientos.
- Alcance.
- Necesidad de ampliación.

**Personal involucrado.** Es el personal que participa en la realización de la auditoría, y que entra dentro de la siguiente jerarquía:

- Titular.
- Supervisor.
- Auditor.

**Calendarización de actividades.** Señala en forma expresa el tiempo previsto para el desarrollo de la auditoría, tanto en su totalidad como en cada procedimiento o etapa. La calendarización se indicará en la forma siguiente:

- Diaria.
- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.

Los elementos del programa de trabajo aquí expuestos son los que comúnmente se utilizan en el medio profesional, pero no constituyen de ninguna manera factores inamovibles de la estructura y diseño de aquél.

## 6.4 Clasificación de programas

Como hemos mencionado, el programa de trabajo no representa un documento inflexible, sino que es factible ordenarlo y modificarlo de acuerdo con las particularidades de cada caso. En términos generales, en los programas se distinguen tres aspectos en los que se presentan variantes: contenido, aplicación y presentación. De las características de cada uno de ellos se desprende la clasificación de los programas de trabajo, la cual se muestra en la tabla 6.1.

Enseguida se describen los diferentes tipos de programas de trabajo.

**Programa general.** Indica en forma muy escueta los procedimientos y técnicas a utilizar en una auditoría, de acuerdo con los objetivos que se persiguen. Las ideas concretas que caracterizan a este programa son significativas para la comprensión general de las acciones a realizar, pero definitivamente éstas deberán explicarse con mayor detalle al personal al momento de llevarse a cabo.

**Programa detallado o analítico.** Describe con minuciosidad los procedimientos y técnicas a utilizar. Su ventaja es que resulta fácil de entender y manejar por el personal desde su inicio, independientemente de cuál sea su nivel.

**Programa estandarizado o tipo.** Indica procedimientos y técnicas aplicables a diversas organizaciones y entidades (a sus funciones y operaciones), originadas por coincidir ya sea en su estructura administrativa, giro, pertenencia al mismo grupo, o bien por ser clientes de la misma firma profesional de auditoría o consultoría.

El programa estandarizado facilita en gran medida el inicio de una auditoría; además, el personal auditor realizará las adecuaciones que juzgue pertinente.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA		
Contenido	Aplicación	Presentación
Generales	Estandarizados o tipo	Vertical
Detallados o analíticos	Específicos	Horizontal

**Tabla 6.1**

Clasificación de programas de trabajo.

**Programa específico.** Se diseña exclusivamente para una situación determinada e identificable, y requiere de la capacidad creativa del auditor administrativo para elaborarlo y aplicarlo.

En ocasiones el auditor utiliza programas enfocados a la evaluación de un área funcional, conocidos como **programas por áreas**, los cuales entran en las clasificaciones que hasta este momento se han expuesto.

**Programa vertical.** Incluye los elementos ya indicados en el punto 6.3 de este capítulo, pero ordenados de manera vertical y descendente, de acuerdo con una secuencia.

**Programa horizontal.** Cuenta con los elementos estructurales de cualquier programa, sólo que el tiempo lo indica de izquierda a derecha en forma horizontal.

Al final de este capítulo se presentan tres ejemplos de programas: el general, el detallado o analítico y el de formato horizontal.

Indudablemente, la primera clasificación referente a su contenido es la que prevalece en forma significativa y las otras dos en realidad representan estilizaciones de las mismas.

## 6.5 Ventajas de la utilización del programa

---

Disponer de un programa de trabajo al iniciar una auditoría representa una ventaja para su realización, lo cual es posible enriquecer con las vivencias profesionales del auditor administrativo, al margen de alentar su actualización.

Las **ventajas** de utilizar este documento son, entre otras, las siguientes:

- Representa la guía formal para la realización de la auditoría.
- Impulsa el involucramiento del personal y su participación.
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoría.
- Establece un lenguaje común entre el equipo de trabajo.
- Facilita la comunicación entre el equipo y el auditado.
- Al existir cambio de personal se eliminan contratiempos con el sucesor.
- Permite la retroalimentación del personal.
- Facilita la verificación de los procedimientos y, en su caso, la adecuación.
- Permite actuar en situaciones imprevistas.
- Detecta variaciones de tiempo, es decir, entre el programado y el real.
- Facilita al supervisor verificar el avance de las actividades con el auditor.
- Permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoría.

En realidad el programa de trabajo representa el documento imprescindible para el auditor administrativo y sus aportaciones siempre serán positivas. Aun así hay quienes ven ciertas desventajas en su utilización, pero por lo general, esto se debe a que

no existe una disposición para realizar aportaciones y enriquecerlo, ya que en todo momento es posible hacerlo.

Un auditor profesional no se limita a aplicar únicamente los procedimientos contenidos en el programa original cuando es obvia la necesidad de emplear otros que no hayan sido considerados en él. En estos casos la disposición plena es lo que marca la diferencia.

## 6.6 | Discusión constructiva del programa

Se ha expuesto en el punto 6.2 la importancia que reviste el comprometerse con lo estipulado en el programa de trabajo de una auditoría administrativa; sin embargo, cabe señalar que el mismo debe estar aprobado, es decir, ser oficial para sus efectos conducentes.

Previo a la ejecución del programa, resulta favorable entablar una discusión constructiva sobre el contenido de éste, con la participación colegiada de personal del área o, en su defecto, del equipo de trabajo que se encargará de la evaluación, los cuales aportarán sus puntos de vista de acuerdo con su experiencia y preparación académica.

Para esta labor que orienta al auditor en su quehacer cotidiano, se requiere de un alto sentido de responsabilidad, ya que al menos deberá tener:

- Conocimiento del programa y de los planteamientos generales que lo integran.
- Aportaciones personales para enriquecer el documento.
- Adhesión formal al contenido del documento.

Enseguida se comenta cada uno de los aspectos aludidos en la discusión del programa de trabajo, mismos que enriquecen su contenido.

### **Conocimiento del programa y de los planteamientos generales que lo integran.**

Es imprescindible leer, estudiar y analizar el programa para que el desarrollo de las actividades se lleve a cabo con efectividad.

**Aportaciones personales.** Expresa el valor agregado que el participante en esta actividad de discusión aporta para enriquecer el programa.

**Adhesión formal al contenido del documento.** Indica la aceptación plena del programa por parte del personal involucrado, pero al mismo tiempo deja un margen para adecuaciones futuras.

## 6.7 | Seguimiento del programa

Además de conocer bien el programa de trabajo y participar en su enriquecimiento, también es de suma importancia la supervisión del mismo.

**Figura 6.3**

Factores que afectan los programas de trabajo.

La supervisión implica dar seguimiento a la aplicación del programa de trabajo para constatar que las actividades se apeguen al mismo y verificar el avance logrado; también se suele recurrir al diálogo abierto con el auditor, con el fin de disipar errores en la interpretación del programa o en la aplicación de procedimientos adicionales.

Por lo general, el auditor realiza sus actividades de acuerdo con la secuencia que marca el programa de trabajo, pero en ocasiones se realizan cambios en el campo de acción, debido a que se obtiene información nueva o a que hay limitación de recursos (véase figura 6.3). La necesidad de dichos cambios se detecta gracias a la labor de seguimiento.

**Información obtenida.** Hace referencia a datos aportados por la organización, los cuales en cierta forma influyen para que se efectúe una adecuación al programa original.

**Limitación de recursos.** Insuficiencia de recursos materiales o humanos en la realización de la auditoría administrativa, debido probablemente a alguna cuestión que no se consideró al aprobar el programa.

El hecho de que ocurran tales situaciones cuando la actividad está en proceso no es nada agradable, pero de cualquier forma se deben solucionar. En esta situación resulta relevante tener actualizado el avance en la aplicación del programa, porque de esta forma se evita que se desvíe la atención o que se trastorne el desarrollo de actividades.

## RESUMEN

1. El programa de trabajo constituye un documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus actividades; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, la calendarización prevista y el personal involucrado.
2. Resulta útil que el grupo de auditores cuente con una compilación de los programas de trabajo que han desarrollado y que periódicamente dedique tiempo a su revisión, discusión, actualización y adaptación, ya que con ello disminuirá el tiempo de arran-

que de las auditorías nuevas. De hecho, es factible entrelazar algunos de los programas para conformar un programa integral.

3. Como documento formal, el programa de trabajo contiene los siguientes elementos estructurales: identificación, objetivo, procedimientos, personal involucrado y calendarización de actividades.
4. La clasificación de los programas de auditoría se basa en las variantes de contenido, aplicación y presentación, de donde se derivan los diferentes tipos de programas. Por su contenido, son generales o detallados; por su aplicación son estandarizados o específicos, y por su presentación son verticales u horizontales.
5. El disponer del programa de trabajo implica indudablemente una ventaja para el auditor, ya que representa una guía formal, impulsa la participación, permite el seguimiento, establece un lenguaje común, facilita la comunicación, elimina contratiempos al cambiar personal, permite la retroalimentación, facilita verificar y adecuar procedimientos, permite actuar ante imprevistos, detecta variaciones de tiempo, facilita la labor del supervisor y permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoría.
6. En la discusión del programa de trabajo, interviene un grupo colegiado que se retroalimenta en forma constructiva para validarlo; para esta actividad se requiere que el auditor conozca el programa y los planteamientos generales que lo integran, realice aportaciones personales para enriquecer el documento y se apegue al contenido del mismo.
7. La aplicación del programa de trabajo requiere de un seguimiento que permita corroborar que las actividades se apeguen al mismo y verificar el avance logrado, así como la aclaración de contratiempos de interpretación de procedimientos.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿Cuál es la utilidad de un programa de trabajo en la auditoría administrativa?
2. ¿Cuál es la ventaja de actualizar los programas de trabajo?
3. ¿Cuáles son los elementos que conforman la estructura de un programa de trabajo?
4. Describa los diferentes tipos de programas de trabajo con base en su clasificación.
5. ¿Cuáles son las ventajas de disponer de un programa de trabajo?
6. En una discusión del programa de trabajo, ¿qué debe hacer el auditor?
7. Explique con sus propias palabras la finalidad del seguimiento de un programa de trabajo de auditoría.

## PROGRAMA DE TRABAJO

Empaques de Cartón de México, S.A. de C.V.

**Área o función:** Administración de recursos humanos

**Inicio:** 1 de junio de 2007      **Término:** 10 de julio de 2007

### Objetivo

Evaluar la adecuada administración de los recursos humanos, mediante la verificación de la normatividad existente en la empresa y el apego a la misma por parte de funcionarios y personal en general.

Núm.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
1.	<b>Aspectos generales</b>		
1.1	Efectuar entrevista preliminar con el representante de la administración y con el titular del área de recursos humanos, para enterarlos del plan de trabajo que se seguirá.		
1.2	Requerir información documental de organigrama específico, manuales, contrato colectivo, reglamento, programa de capacitación y adiestramiento, programa de previsión social, políticas generales, y relación de personal por áreas de trabajo (funcionales y operativas) y nómina general.		
1.3	Asociar e identificar formalmente la información documental indicada, así como instrumentar las técnicas a utilizar para obtener información.		
1.4	Aplicar cuestionario de control interno para compenetrarse con el funcionamiento del área y validarlo en su oportunidad.		
2	<b>Organización interna</b>		
2.1	Evaluar el organigrama específico vigente en la empresa mediante la metodología apropiada.		
2.2	Verificar la relación del personal mediante la utilización de los procedimientos idóneos.		

### Ejemplo 1

Formato de programa general.

Núm.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
2.3	Confirmar en el alcance que se considere apropiado, el cumplimiento de las obligaciones mínimas y especiales derivadas por requerimientos de tipo laboral, fiscal, de seguridad social, vivienda, ahorro, contractuales y convencionales.		
3.	<b>Normatividad</b>		
3.1	Verificar el apego a la normatividad estipulada en los manuales de procedimientos y políticas establecidas.		
4.	<b>Elaboración del diagnóstico</b>		
4.1	Estudiar la información generada en el proceso evaluatorio y elaborar como resultado un informe que contenga como mínimo el diagnóstico dirigido a la empresa, el cual constata la labor desarrollada, misma que es comentada previamente con personal autorizado.		

**Ejemplo 1**

Formato de programa general (*conclusión*).

## PROGRAMA DE TRABAJO

Componentes Electrónicos de Querétaro, S.A. de C.V.

**Área o función:** Estructura organizacional

**Inicio:** 4 de junio de 2007      **Término:** 31 de julio de 2007

**Objetivo**

Evaluar y definir la estructura organizacional de la empresa en tal forma que permita desarrollar las funciones y operaciones con eficiencia y control adecuado.

**Procedimientos**

Núm.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
1.	<b>Aspectos generales</b>		
1.1	Programar y efectuar entrevista preliminar con el representante de la empresa a efecto de oficializar la actividad.		

**Ejemplo 2**

Formato de programa detallado y específico.

Núm.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
1.2	Solicitar para efecto de archivo permanente, las escrituras o decretos de constitución, modificación y de otorgamiento de poderes.		
1.3	Asociar e identificar formalmente la información documental indicada, así como instrumentar las técnicas a utilizar para obtener información.		
1.4	Solicitar manuales de procedimientos existentes y precisar si están en operación y si son adecuados al funcionamiento actual.		
1.5	Requerir y obtener de parte de un funcionario competente, la indicación de expectativas y planes en proceso que impactan directamente en la organización de la empresa.		
1.6	Solicitar o elaborar en su caso, una nota descriptiva del objeto de la empresa, así como de las metas intermedias y finales que desean alcanzar.		
2.	<b>Levantamiento de información</b>		
2.1	Seleccionar los puestos a entrevistar. Para ello, tomar en cuenta la posición jerárquica y determinar de ser posible hora y fecha.		
2.2	Elaborar de preferencia en forma previa la temática que se abordará en la entrevista y si es posible hora y fecha.		
2.3	Revisar la información recopilada en la entrevista e identificar los casos que se deben ampliar o aclarar en su caso.		
2.4	Relacionar los hechos y actividades reseñadas en la entrevista y replantear los casos que deben ser ampliados o, en su caso, aclarados.		

**Ejemplo 2**

Formato de programa detallado y específico (continúa).

Núm.	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha
2.5	Integrar la información obtenida y esquematizar las actividades y operaciones que así lo ameriten mediante la elaboración de diagramas de flujo.		
3.	<b>Elaboración de un diagnóstico conceptual y detallado</b>		
3.1	Analizar la información documental obtenida en la fase preliminar general y confirmar la utilización apropiada o, en su caso, la necesidad de una adecuación.		
3.2	Depurar la información recopilada por medio de las entrevistas y considerar la más significativa para emplearla como referencia en el transcurso de la actividad evaluatoria.		
3.3	Elaborar de acuerdo con el marco de referencia identificado mediante las actividades realizadas, un proyecto de estructura organizacional acorde a la empresa o ratificar el ya existente; asimismo, señalar la prioridad en la solución de diferencias funcionales y el tiempo estimado para su desahogo.		
3.4	Elaborar de acuerdo con el proyecto de organización la descripción de los puestos y definir las jerarquías.		
3.5	Revisar la descripción de puestos y presentar para aprobación final el proyecto integral, mismo que previamente se comentará con un funcionario competente.		

**Ejemplo 2**

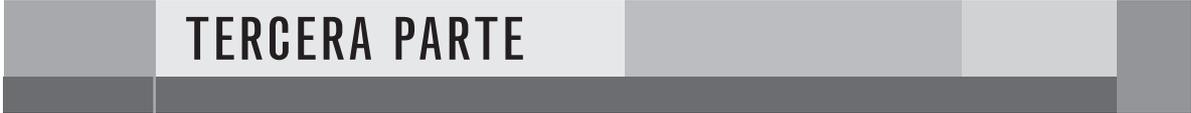
Formato de programa detallado y específico (*conclusión*).

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA		INICIO		NÚM.																																	
ÁREA O FUNCIÓN		TÉRMINO		HOJA																																	
OBJETIVO				DE																																	
NÚM.	ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
			ESTIM.																																		
			REAL																																		
OBSERVACIONES																																					
				ELABORÓ																																	
				REVISÓ																																	

**Ejemplo 3**

Formato de programa de trabajo horizontal.



## TERCERA PARTE

# EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Capítulo 7 Obtención, registro y validación de información

Capítulo 8 Evaluación de las funciones operacionales



# Capítulo 7

## Obtención, registro y validación de información

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Explicar el proceso para obtener información en la auditoría.
2. Identificar la estructura del control interno.
3. Diferenciar las diferentes técnicas de auditoría.
4. Definir el concepto de cédulas de trabajo, así como mencionar sus rasgos y tipos.
5. Explicar el concepto de papeles de trabajo y su integración.
6. Diferenciar los métodos de obtención de conocimiento.
7. Explicar el concepto de observación.

## 7.1 Obtención oportuna de información

Para el auditor administrativo, obtener información confiable representa un punto de partida clave en la realización de su actividad, ya que canalizada adecuadamente es posible aprovecharla en todo el proceso de ejecución. De hecho, al efectuar una auditoría se lleva a cabo, entre otras cuestiones, un examen de documentación, donde el auditor emplea su capacidad para seleccionar y sintetizar información relativa a un tema específico.

En realidad, para obtener, revisar y utilizar en forma práctica la información se sigue un proceso, pues se requiere seguir una secuencia lógica, clara y ordenada.

Obviamente, el proceso para obtener información que se muestra en la figura 7.1, no es el único, pero sí muestra una secuencia natural que el personal auditor puede seguir en sus diferentes actividades. A continuación se describe cada una de las etapas que lo conforman.

**Obtención de información.** La diligencia en solicitar y recibir información es uno de los aspectos clave en una auditoría. En esta etapa, la actitud de amabilidad y cortesía del auditor, sin prepotencia y la prontitud de respuesta del auditado repercuten en la rapidez con que se realice esta tarea, así como en el sentido constructivo de la misma.

**Registro.** Tras obtener la información, se hace el registro respectivo; éste consiste en dejar inscrito en documentación propia de la auditoría, lo relevante de los temas evaluados, ya que más adelante en el proceso son de utilidad.

**Revisión inicial.** Es la documentación inicial que recibe el auditor y entre la cual deberá seleccionar aquella que reúna las características aceptables, de acuerdo con los requerimientos del caso.

**Adiciones y aclaración.** En ocasiones, la documentación con que se cuenta inicialmente requiere ser complementada; esto debe hacerse en el momento y no esperar a que transcurra el proceso para ello. Igualmente, el auditor administrativo



**Figura 7.1**

Proceso para obtener información.

debe solicitar las aclaraciones de los aspectos que lo requieran, para evitar que dichas situaciones entorpezcan el desarrollo de la actividad.

**Depuración.** No toda la información reunida tiene la misma relevancia en la auditoría; por ello se requerirá realizar una nueva selección, a efecto de disponer solamente de lo que en verdad tiene valor. En esta tarea resulta decisivo el juicio, la preparación y el sentido común del auditor administrativo.

**Análisis de información.** Con la información seleccionada y, de ser posible registrada, se procede al análisis de la misma, lo cual consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo con el conocimiento del auditor administrativo, los diferentes aspectos del tema evaluado para que el examen sea integral.

**Utilización de datos.** En esta etapa del proceso se capitaliza lo que se ha realizado en la evaluación, ya que se cuenta con el análisis de los diferentes registros, su revisión e interpretación y, si es necesario, es posible replantear algún aspecto con el auditado en beneficio de la calidad de la auditoría.

**Elaboración de conclusiones.** Luego de haber seguido el proceso adecuado, el auditor administrativo estará en disposición de formular las conclusiones de su trabajo, no sin antes corroborar con su equipo que se haya efectuado lo estipulado en el programa de trabajo original, así como las adecuaciones a éste.

Hasta aquí se ha descrito el proceso estándar de la auditoría; sin embargo, es probable que las prácticas de trabajo de un auditor, por las circunstancias particulares del caso, difieran en ciertos aspectos, lo cual es respetable.

En el proceso evaluatorio, en general, es un hecho la necesidad de obtener información. Más adelante en este capítulo se presentan diversas técnicas que son de utilidad en este sentido.

## 7.2 | Estudio del control interno

---

En el capítulo 5, específicamente en el punto 5.3, se mencionó de manera general el tema del estudio y documentación preliminar, en el cual se hizo referencia al análisis y estudio del control interno, actividad clave para el éxito de la auditoría.

El estudio y evaluación del control interno tiene relación con la planeación y ejecución de la propia auditoría. En su estructura, se identifica su ambiente, sistema contable y procedimientos de control, lo cual comprende la contaduría pública en sus normas y procedimientos, y que tiene aplicación en las diferentes especialidades de auditoría, entre ellas, la auditoría administrativa.

**Ambiente de control.** Enfatiza la relación de aspectos que afectan las políticas y procedimientos de una organización o entidad y que, por lo tanto, apoyan o perjudican a los controles; entre ellos se distingue el papel de la alta gerencia y su grado de identificación.

**Sistema contable.** Es el método de registro que la organización o entidad tiene establecido para identificar, agrupar y registrar operaciones, de tal forma que a la administración le resulte fácil acceder a ellas para utilizarlas en el momento que lo requiera.

**Procedimientos de control.** Representan los mecanismos adicionales que se establecen para lograr los objetivos que la organización y entidad se fijaron, y que brindan una seguridad razonable al utilizarlos.

Además de los tres elementos de la estructura de control que se han mencionado, el auditor administrativo debe considerar los siguientes aspectos: las dimensiones de la organización, identificación y características del sector, y especialidad en la que opera, directrices organizacionales, controles específicos, problemáticas particulares del caso, así como el marco jurídico en el cual se desenvuelve.

### 7.3 Utilización de técnicas de auditoría

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de **técnicas de auditoría**.

Enseguida se expondrán las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria (véase figura 7.2).



**Figura 7.2**

Técnicas de auditoría.

**Entrevista.** En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios.

En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmósfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido.

El auditor deberá buscar la manera de que la entrevista se efectúe en forma cordial y amena; para ello, es preferible que al principio se enfoque en cuestiones que, aunque no sean de gran relevancia, ayuden a disminuir la ansiedad o presión del entrevistado, luego de lo cual ya es posible orientarla al tema específico. Lo mejor es que se lleve a cabo en horarios aceptados de común acuerdo y en lugares determinados.

Técnicamente, la entrevista es dirigida o no dirigida. La primera, caracterizada por su rigidez, va encauzada a un objeto del estudio determinado y está previamente diseñada; la segunda, denominada también abierta, no está sujeta a una estructura predeterminada, por lo que el entrevistado se expresa con toda libertad, e inclusive llega a tomar la iniciativa. Los dos tipos resultan de gran utilidad; la entrevista dirigida agiliza la actividad y la no dirigida, susceptiblemente, aporta información adicional, de manera que la combinación de ambas suele dar mejores resultados tanto en lo conceptual como en lo documental.

La entrevista se efectúa en gabinete, es decir, en escritorio; sin embargo, cuando no es suficiente para el entrevistado, se apoya en otros medios de verificación para complementar plenamente la actividad.

En ocasiones no se consigue crear el clima ideal para la celebración de una entrevista, en el sentido de que la actitud del entrevistado es hostil, altanera, prepotente y hasta agresiva. En estos casos, se recomienda al auditor administrativo actuar con mucha sensibilidad, cordura y paciencia para sobrellevar de la mejor forma esta tarea.

Esta técnica no necesariamente se utiliza en una sola ocasión durante la evaluación, sino que es posible (y de hecho lo más común) aplicarla varias veces, sólo se debe cuidar de no incurrir en repeticiones innecesarias, ya que ello incomodaría al entrevistado.

**Observación directa.** Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

Esta técnica es común, ya que permite percatarse en forma directa, personal, abierta o indiscriminadamente, de lo que acontece en un medio determinado, y específica-

mente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo.

No está por demás enfatizar que el auditor no se debe distraer en la observación directa, ya que su utilización se desvirtuaría; la atención debe estar centrada en el objetivo de la evaluación.

**Cuestionario.** Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.

Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir). El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa, y en el de opción múltiple se detectan los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados.

Entre las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

- Agilidad para obtener información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoría.
- Confirmación de hechos y sucesos diversos.

Al final del texto se presenta un apéndice con cuestionarios generales para ilustrar esta técnica.

**Investigación documental.** Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación.

La información obtenida, para que sea realmente útil, debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitará explicación de su origen y aplicación.

La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos: legal y administrativo. Dentro de la *documentación legal* se encuentra lo relacionado a la constitución de la organización, así como sus adecuaciones, el marco jurídico que la reglamenta, contratos mercantiles, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, informes presentados a la asamblea general de accionistas, decretos (en el caso del sector público) y legislación particular; por su parte, en la *documentación administrativa* se encuentran los manuales de organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente índole, informes de auditorías (entre ellas, las administrativas), así como los que se derivan de éstos y los de carácter específico.

Ante la vasta gama de documentos existentes en una organización, es recomendable que el auditor no se precipite en su solicitud y elija con asertividad los de tipo general que le serán indispensables, así como los particulares que le servirán para ampliar la información; cuando ya no los ocupe, deberá devolverlos al auditado, pues no tiene sentido retenerlos; de hecho, es conveniente elaborar una relación de los documentos que ha solicitado, con la fecha de entrega y devolución para llevar un control y evitar confusiones.

**Análisis administrativo.** Se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, el tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional.

Dentro de las **técnicas de tipo administrativo** están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.

Los *diagramas* representan un lenguaje gráfico por medio del cual se indican de manera sucesiva y ordenada las etapas de una actividad o proceso que se desarrolla en la organización. Tienen un formato ya sea vertical u horizontal; mientras que su lectura se basa en el análisis y elimina la narración. Asimismo, se clasifican por su presentación y propósito.

En la presentación de los diagramas se utilizan símbolos de aceptación universal que representan actividades concretas, lo cual permite una lectura e interpretación accesible.

Las *gráficas* constituyen un documento que ilustra en forma concreta una organización o, en su defecto, la composición de un hecho o el análisis de una actividad; ejemplos de ellas son: organigrama, punto de equilibrio, situación financiera y presupuestal, fuerza laboral, ventas, costos, resultados y penetración en el mercado.

Técnicamente, el *organigrama* representa un gráfico que ilustra la estructura de una organización, así como niveles de autoridad, jerarquía y responsabilidad. Se clasifica por su contenido, alcance y presentación.

El *punto de equilibrio* representa una técnica administrativa que permite a la alta gerencia establecer relaciones entre sus ingresos, costos y sus utilidades; para ello es indispensable conocer el precio unitario de venta, el costo variable por unidad y finalmente el costo total de los costos fijos.

Otra de las técnicas administrativas es el *análisis marginal*, llamada también incremental. Tiene relación con el costo adicional de una decisión, no con el costo promedio. En ocasiones también se utiliza para decidir sobre el hecho de agregar una característica al producto.

En la técnica de *árbol de decisiones*, los puntos de decisión, hechos fortuitos y las viabilidades existentes en los diferentes cursos de acción se presentan, como su nombre lo indica, en la forma de un árbol, lo cual permite que se aprecien las alternativas más efectivas. Su principal ventaja es la de ubicarse en los aspectos relevantes de la decisión.

En la *calidad total* se muestra la decisión del personal de la organización de adecuar un producto a los requerimientos del cliente, lo cual denota que existe disposición a la mejora continua y al cambio en los hábitos de trabajo. Es de implementación reciente y se ha vuelto un requisito básico hoy en día porque, como lo contemplan los estudiosos de esta disciplina, trabajar con calidad es sólo la premisa inicial para actuar en un mundo competitivo.

En la utilización de la *reingeniería* se validan o replantean los procesos (serie de actividades vinculadas que producen un resultado). En ella se incluyen los procesos propiamente dichos, el esquema organizacional y los sistemas administrativos con la finalidad de realizar cambios de trascendencia que permitan una mayor competitividad de la organización y de su personal.

Por otra parte, entre las **técnicas de tipo operativo** se encuentran las siguientes: programación lineal, teoría de filas de espera, simulación, teoría de juegos y modelos de inventarios.

La *programación lineal* es utilizada para la asignación de recursos limitados. Con el fin de optimizar, en esta técnica es ideal que existan alternativas para crear mezclas de productos o servicios.

La teoría de *filas de espera* ayuda en la decisión para encontrar un equilibrio entre el costo de tener una fila de espera y su costo de servicio; para ello se debe considerar el número de clientes y los ritmos de llegada y servicio.

Otra de las técnicas en este grupo es la *simulación*, que consiste en crear un escenario real y con base en él manipular a discreción diferentes variables, como precios, ventas, costos y personal. Requiere de un software especial que se utiliza en los negocios.

La *teoría de juegos* sirve para decidir la selección de una estrategia positiva en un escenario de competencia.

El *modelo de inventarios* tiene relación con el estudio de existencias, su cantidad óptima, pedidos y disposición justo a tiempo, a efecto de satisfacer la demanda de los clientes, que es a quienes va dirigida la atención.

En el medio administrativo es común utilizar una o varias de estas técnicas según las circunstancias y el tipo de auditoría, ya que representan un instrumento imprescindible en la obtención apropiada de información.

Cabe señalar que las técnicas de auditoría no deben utilizarse a la ligera, sólo por cubrir el expediente, ya que ello afectaría la certeza de los resultados.

## 7.4 | Registro formal de información

---

Como ya se ha mencionado, la etapa destinada a obtener información es muy importante, porque a partir de ella es que se conforma la evidencia escrita, documental y gráfica.

La información generada, incluidos los resultados de las pruebas aplicadas, deberá integrarse formalmente mediante el empleo de un conducto de registro apropiado y confiable; de esta manera se evita la dispersión y el extravío involuntario de material, que repercutiría negativamente en la auditoría, así como en las actividades subsecuentes.

El documento que se utiliza para captar la información relacionada con la auditoría se denomina **cédula de trabajo** u hoja de análisis y está integrado por esquemas o formularios que en su diseño incorporan campos, casillas, columnas o bloques, los cuales facilitan el agrupamiento de la información para su análisis conducente. Aunque en él se colocan los datos en forma estructurada, no es un modelo acartonado, ya que permite que el auditor realice las adecuaciones necesarias. Al final de este capítulo se presentan tres esquemas, el esquema 7.1 ilustra el formato estandarizado, el esquema 7.2 es relativo a la descripción de actividades y el esquema 7.3 corresponde a las formas administrativas.

La cédula de trabajo, con su modelo prediseñado, no suele representar ningún problema en su interpretación, pero para ello resulta fundamental delinear su contenido, es decir, idear los conceptos genéricos que conformen su información.

En ocasiones, los documentos que se proporcionan (de carácter interno o externo) constituyen por sí solos una cédula de trabajo, que es ya un documento simplificado; en estos casos se opta por adherirlos al formato base e inscribir los comentarios correspondientes.

La cédula de trabajo como documento formal tiene los siguientes rasgos distintivos en su diseño: encabezado, cuerpo o contenido y anotaciones específicas (véase figura 7.3).

Dichos rasgos en realidad son compatibles con los que encontramos en otros documentos, pero la distinción está en que son de uso particular de la auditoría. Enseguida se comenta cada uno de ellos.

**Encabezado.** Representa el inicio de todo documento y se utiliza para indicar información general, tal como:

- Nombre de la organización o entidad.
- Identificación de la cédula.



**Figura 7.3**

Rasgos distintivos de la cédula de trabajo.

- Fecha de elaboración.
- Fecha de revisión.
- Auditores que la elaboraron y revisaron.

**Cuerpo o contenido.** Es el campo que se utiliza para presentar la información recopilada sujeta a análisis, ya sea que se capture o se anexa algún documento o copia del mismo.

**Anotaciones específicas.** Este campo se localiza al calce de la cédula, es decir, en su parte final. En él se apuntan notas relevantes o aclaratorias sobre algún concepto referido en el contenido, así como recordatorios.

Además de emplearse en el área de la auditoría administrativa, donde gozan de una aceptación amplia, las cédulas de trabajo también se utilizan en otras áreas de la organización o entidad, aunque en forma muy particular, como por ejemplo en la contabilidad, costos, recursos humanos y producción.

Las cédulas reciben diferentes connotaciones según la especialidad de la auditoría; las más comunes en lo correspondiente a administración son: generales, analíticas y subanalíticas (véase figura 7.4).

Las cédulas indicadas tienen un uso y características específicas, por lo cual se comentará brevemente cada una de ellas.

**Cédula general.** Es la que se utiliza para presentar los documentos administrativos principales de la organización (como los manuales de organización y procedimientos, y las gráficas), así como documentos específicos que constituyen el tema propio de auditoría.

**Cédula analítica.** Se utiliza para ampliar, identificar y analizar aspectos ya contenidos en las de tipo general; por lo tanto, deben detallarse con una profundidad mayor.

**Cédula subanalítica.** Presenta análisis específicos de algún concepto incluido previamente en alguna de tipo analítico; suele generarse en virtud de la ampliación de un procedimiento o bien de la aplicación de uno no seleccionado con oportunidad.

Es indudable que los diferentes tipos de cédulas ya explicados cumplen su cometido como documento de registro, apoyo y evidencia; aspecto que es necesario efectuar en todos los casos.



**Figura 7.4**

Tipos de cédulas de trabajo.

La información y documentación incluida en las cédulas de trabajo es de naturaleza muy variada. En la tabla 7.1 se muestran diferentes ejemplos de ello.

## 7.5 | Diseño y utilización de papeles de trabajo

Al utilizar las cédulas de trabajo, el auditor administrativo mantiene el orden y la disciplina en su trabajo, y en virtud de ello le da coherencia. Por ello, el conjunto de cédulas, programa de trabajo de auditoría, índice, notas específicas y documentación relevante constituyen lo que se conoce como **papeles de trabajo**, los cuales avalan las pruebas efectuadas, a partir de las cuales se desprenden las conclusiones.

Los papeles de trabajo representan la fuente sustancial para la elaboración del proyecto de informe o en su defecto el informe final; de ahí la importancia de su elaboración, archivo, interpretación, análisis, estudio y hasta su custodia.

Tipo legal	Tipo administrativo
Escrituras constitutivas y reformas	Organigramas generales y específicos
Decretos	Estados financieros
Actas de Asamblea General de Accionistas	Manuales de organización
Contrato Colectivo de Trabajo	Diagramas de flujo
Reglamento interior de trabajo	Estadísticas de fuerza de trabajo
Programa de capacitación	Nómina
Tabulador salarial	Evaluaciones de control interno
Cumplimiento de obligaciones fiscales	Manual de procedimientos
Informes del comisario	Oficios y circulares internas
Reglamentaciones del medio ambiente	Programa de calidad y excelencia
Marco legal general	Presupuestos

**Tabla 7.1**

Ejemplos de cédulas de trabajo.

Existen aspectos de forma que es conveniente observar en la integración de estos documentos; entre ellos, la elaboración de cédulas individuales (preferentemente en hojas sueltas y cuidando su uniformidad), su identificación conceptual, numérica o alfabética (o la combinación de ambas) y la integración en una carpeta de hojas intercambiables que facilite su manejo.

El expediente que se indica, preferiblemente debe estar archivado en un equipo o dispositivo de cómputo (para agilizar su consulta y modificaciones) e imprimirse, ya que es necesaria la presencia física de los documentos. También es pertinente que en el proceso de la auditoría administrativa se utilice software específico, ya que esto repercute en tiempo, eficiencia y eficacia.

En la auditoría administrativa los papeles de trabajo revisten características muy específicas según el tema sujeto a revisión, pero en general son: claridad, limpieza, precisión y referencia (véase figura 7.5).

A continuación se comenta en forma general cada una de ellas.

**Claridad.** Esta característica facilita en primera instancia la lectura de los papeles de trabajo y, como aspecto de fondo, su análisis e interpretación.

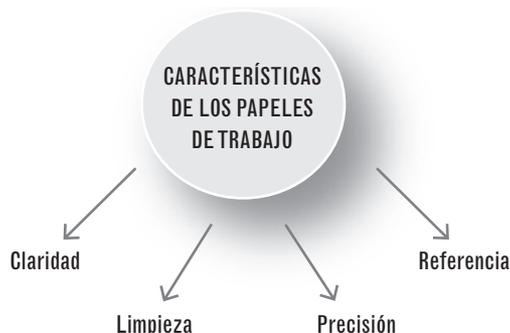
**Limpieza.** Por su trascendencia, es recomendable que los papeles de trabajo no presenten información con alteraciones que dificulten su interpretación.

**Precisión.** La información debe describir con certeza y de la forma más exacta el hecho en cuestión.

**Referencia.** Los papeles de trabajo deben indicar la fuente de información, es decir, deben aludir a un documento o suceso de la organización.

La supervisión es necesaria al momento de elaborar e integrar esta documentación, ya que permite constatar la aplicación del programa y los resultados obtenidos.

En el campo de la auditoría en general, es común emplear índices y marcas. Los **índices** representan claves expresadas en letras y/o números o bien de la combinación de ambos en el margen superior derecho de una cédula, lo cual facilita su localización



**Figura 7.5**

Características de los papeles de trabajo.

dentro del expediente de los papeles de trabajo. Las **marcas** son diferentes señales que se colocan junto a la información obtenida para confirmarla.

La importancia de los papeles de trabajo se debe principalmente a que:

- Constituyen un soporte de la actividad realizada.
- Representan apoyo para consulta de información.
- Auxilian auditorías posteriores.
- Permiten aclarar dudas del auditado.
- Son la base a partir de la cual se desprenden las conclusiones.

Los papeles de trabajo son de tipo discrecional y confidencial, pero hay casos en los que el auditor se ve en la obligación de mostrarlos, como cuando se trata de una aclaración o una investigación en donde esta documentación es útil.

Como en el proceso de integración de los papeles de trabajo ya se han identificado los hallazgos y, por supuesto, las evidencias que los sustentan, esto le permitirá al auditor desahogar con diligencia su cometido.

Los requisitos que deben reunir las evidencias para ser tomadas son: competencia (confiable y con cualidades), pertinente (congruente y oportuno), relevante (notable) y suficiente (idóneo y necesario).

Ha quedado evidenciado a lo largo de este punto lo relevante del proceso de acopio de información por parte del auditor, así como el cuidado del contenido de ésta.

Aunque no existe un modelo específico de papeles de trabajo (ya que ello se ve influenciado por las prácticas de trabajo del propio auditor o bien por los despachos profesionales, firmas de consultoría y entidades de gobierno que establecen su normatividad), sí existe compatibilidad de criterios en las diferentes corrientes en este sentido.

El archivo de los papeles de trabajo, así como su custodia, corresponde generalmente al auditor, por lo que debe mostrar responsabilidad al respecto.

## 7.6 | Análisis y selección de información

---

A lo largo de este capítulo se ha expuesto lo relativo a la forma de obtener información, el medio utilizado para registrarla, las técnicas a utilizar y los papeles de trabajo, pero es pertinente señalar la importancia que reviste analizar la información mediante un proceso metodológico para conservar aquella que es de calidad y desechar la que no resulte de real utilidad.

En un sentido amplio, **analizar** significa descomponer un todo en las partes que lo integran. Sin embargo, sin duda no basta con identificar, sino que es necesario revisar la información, relacionarla e inclusive depurarla y simplificarla, para lo cual el auditor administrativo deberá utilizar su capacidad analítica.

Así como el *análisis* representa un medio para obtener información, *síntesis* significa integrar en forma condensada las partes; ambas son necesarias en una auditoría para la elaboración de diagnósticos, identificación de deficiencias, confirmación de prácticas de trabajo y señalamiento de recomendaciones.

En ocasiones por medio del análisis se identifican aspectos que es posible simplificar en la realización de actividades, situación que se informará a la organización para su estudio y decisión final.

En el sector público y en el privado existen verdaderos esfuerzos tendientes a alentar la simplificación administrativa; en el caso del sector público existe la participación activa del ciudadano y las fuerzas vivas de la sociedad, mientras que en el sector privado se da en mayor grado la participación del empleado y trabajador.

En el proceso que se comenta de análisis y depuración de información, resulta de gran utilidad la obtenida por medio de cuestionarios de control, análisis funcional u operacional, formatos para análisis de procedimientos, condiciones de trabajo, descripciones de formas administrativas y actividades, entre otros. En los esquemas 7.2 y 7.3 se presentan ejemplos de los dos últimos formatos, que naturalmente en su momento estarán integrados como cédulas en los papeles de trabajo.

Aparte de las técnicas que se han mencionado para obtener información, existen dos métodos que se suelen emplear en el ámbito de la lógica para la obtención de conocimiento: el deductivo y el inductivo. En la tabla 7.2 se listan algunas de las características que los distinguen, sólo con el fin de tener una visión general de ellos.

Luego de obtener y analizar la información de manera objetiva, e interpretarla con acento crítico, es preciso optimizarla y aprovecharla al máximo, mediante las pruebas e

**Tabla 7.2**

Métodos deductivo e inductivo.

Deductivo	Inductivo
Conocimiento de tipo descendente	Conocimiento de tipo ascendente
Parte de lo general a lo particular	Parte de lo particular a lo general
Aspectos generales a específicos y concretos	Situación particular que se extrapola a una universalidad
La generalidad lo orienta	La muestra representativa lo orienta
Obtiene al final conclusiones particulares	Obtiene al final conclusión general
Aplicado en auditorías	Aplicado preferentemente en auditorías

interrelaciones finales que el auditor considere adecuadas para cerciorarse de la calidad de la misma.

La información final (revisada, depurada y aceptada) será utilizada para la elaboración del preinforme o del informe definitivo.

## 7.7 Observaciones específicas

En sentido general, las **observaciones** involucran el señalamiento de deficiencias o aspectos atípicos (expuestos siempre en un sentido constructivo, ya que lo que se desea es apoyar administrativamente a la organización), pero también es acertado indicar, de acuerdo con el criterio del auditor, los aspectos positivos de una actividad, función, evento, procedimiento o práctica de trabajo, en donde no se detectan deformaciones administrativas u operativas, sino más bien un curso normal y respeto a la normatividad establecida.

En el desarrollo de la auditoría es recomendable registrar, a manera de recordatorio, las observaciones que se han detectado en las diferentes etapas del proceso evaluativo para incorporarlas al final del trabajo o para corroborarlas, ya que se tomarán medidas al respecto.

Las observaciones se realizan a medida que se avanza en la realización de la auditoría; para ello, se toman como referencia los objetivos por alcanzar previamente determinados por la empresa, y se hace una comparación con los resultados obtenidos por la utilización de las técnicas seleccionadas y la revisión de hechos no contemplados en la planeación inicial.

En la observación dentro de la auditoría administrativa es deseable describir el tipo de deficiencias e impacto de éstas en la vida organizacional, además de presentar las recomendaciones de perfeccionamiento y su grado de implementación.

Dentro de las características de las observaciones se encuentran la **claridad** (fáciles de interpretar) y el **enfoque medurado** (directas al asunto y no extremistas); esto permitirá darles el seguimiento correspondiente.

## RESUMEN

1. En el proceso de auditoría es de vital importancia obtener información confiable y oportuna. Este aspecto está integrado por los puntos siguientes: obtención de la información, registro, primera revisión, adiciones y aclaración, depuración, análisis de información, utilización de datos y elaboración de conclusiones.
2. El estudio y evaluación del control interno es imprescindible en la realización de una auditoría y tiene relación con la planeación y ejecución de la misma. Su estructura

se compone de tres elementos: el ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control. El primer elemento se relaciona con el papel de la alta gerencia, el segundo alude al método de registro que se utiliza para el registro de operaciones y el último representa mecanismos adicionales de apoyo al control.

- Las técnicas de auditoría son los diferentes medios que se utilizan tanto para obtener información como para analizarla. Las más comunes son:

Técnicas de auditoría	Utilización general
Entrevista	Conversación específica de trabajo
Observación directa	Percepción de los hechos acontecidos
Cuestionario	Formulario prediseñado
Investigación documental	Indagar y examinar un hecho
Análisis administrativo	Técnicas aplicadas de acuerdo con el tema evaluado

- La cédula de trabajo es el documento (en ocasiones prediseñado) donde el auditor registra la información. También es conocida como hoja de análisis y los rasgos distintivos de su diseño son: encabezado, cuerpo o contenido y anotaciones específicas. Los tipos de la cédula de trabajo son: general, analítica y subanalítica; en las primeras se anota la información o documentación principal de la organización, en las segundas se amplía el contenido de las generales y las terceras presentan el análisis de un concepto incluido en una cédula analítica.
- Los papeles de trabajo en la auditoría están integrados por el conjunto de cédulas y documentos propios de la actividad administrativa como lo es el programa de trabajo, índice general, notas específicas y demás documentación relevante. Sus características esenciales son las siguientes:

Características	Referencia
Claridad	Facilita la interpretación
Limpieza	Sin alteraciones
Precisión	Certeza
Referencia	Fuente de información

Los papeles de trabajo sirven de soporte de la actividad realizada y en ocasiones son requeridos para aclarar situaciones y elaborar conclusiones.

- En el desarrollo de la auditoría se utilizan como métodos para obtener información, el análisis y la síntesis, los cuales se complementan con los métodos deductivo e inductivo. A continuación se describe cada uno de ellos.

Métodos	Referencia
Análisis	Descomponer un todo en sus partes
Síntesis	Integrar un todo
Deductivo	Parte de lo general a lo particular
Inductivo	Parte de lo particular a lo general

- Mediante la observación se hace el señalamiento de deficiencias o aspectos atípicos que se presentan en las organizaciones y que han sido detectados en la auditoría. Sus características son la claridad (fácil de interpretar) y el enfoque mesurado (directa al asunto y sin extremismos).

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

- ¿Cuál es el proceso para obtener información en una auditoría?
- El estudio y evaluación del control interno en una auditoría se relaciona con la planeación y ejecución de la misma. Explique por qué.
- Mencione cuáles son las técnicas de la auditoría.
- ¿Para qué sirven las cédulas de trabajo en la auditoría? ¿Qué tipos de éstas conoce?
- Expresé con sus propias palabras qué son papeles de trabajo e indique qué documentos los integran.
- Explique en qué consiste el método inductivo.
- ¿Cuál es el papel de la observación en una auditoría y cuáles deben ser sus características?

**Esquema 7.1**

Formato de cédula  
general de trabajo.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Número	Concepto

Compañía	Nombre
Área	Jefe inmediato
Departamento	Recibe órdenes de otros
Puesto	Anote sus órdenes Sí _____ No _____
Subordinados	
Nombre del empleado	Identificación del puesto

**Esquema 7.2**

Descripción de actividades.

<b>Actividades</b>				
Núm.	Descripción de actividades	Núm. de forma o informe	Frecuencia	Tiempo empleado
<b>Comentarios y mejoras sobre el trabajo</b>				

**Esquema 7.3**

Descripción de formas administrativas.

				Índice
Fecha	Recopiló	Analizó	Modificó	Página de



# Capítulo 8

## Evaluación de las funciones operacionales

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Identificar las funciones generales en las organizaciones.
2. Definir el concepto de auditoría funcional.
3. Explicar la labor de la auditoría en administración y finanzas.
4. Señalar el objetivo de la auditoría en mercadotecnia y aspectos específicos.
5. Explicar la labor de la auditoría en operaciones.
6. Señalar el objetivo de la auditoría en recursos humanos y aspectos específicos.
7. Explicar la labor de auditoría en compras o abastecimientos.

## 8.1 Identificación y definición de funciones operacionales

En el mundo empresarial (público y privado) se detecta que cada una de las organizaciones, diseña, determina, aprueba e implementa en forma estratégica sus áreas funcionales, mismas que al operar de manera conjunta le permitirán alcanzar sus objetivos.

La importancia de evaluar el desenvolvimiento de las funciones operacionales dentro de la organización estriba en que la división funcional es elemental para el desempeño individual y colectivo. Esto se observa claramente en las organizaciones medianas, en desarrollo y grandes, ya que en las de otras dimensiones en realidad están fusionadas.

La actividad empresarial realiza en gran parte una función de índole social, ya que participa en la economía, genera empleos y proporciona productos y servicios, todo ello de manera consistente, es decir, que no se trata de una situación pasajera; de ahí lo pertinente de estructurar adecuadamente sus funciones.

Dado que las organizaciones sufren constantes cambios, suele llevarse a cabo de manera periódica una revisión, adaptación, evaluación, sistematización y replanteamiento de las funciones, a efecto de optimizar la administración de los recursos.

No debe pasarse por alto que los dirigentes de las organizaciones tienen una actitud proactiva y están atentos a los resultados para corroborar que la empresa crezca ordenadamente y que haya un equilibrio entre la generación de productos o servicios y los recursos invertidos (entre ellos, el personal y su nivel de productividad).

En todo este proceso está presente el concepto de calidad total, que ciertamente es un aspecto clave para enfrentar la fuerte competencia que propicia la globalización.

La división funcional constituye el punto de partida para lograr la eficiencia, eficacia económica y transparencia en las operaciones realizadas en las organizaciones, ya que el conocimiento y estudio de las funciones operacionales facilita indudablemente el control de las mismas y ayuda a seleccionar de manera adecuada a los directivos que estarán al frente de cada una de ellas, cuyas aportaciones constituyen un valor agregado.

Las organizaciones se identifican con diferentes giros de actividad, como el industrial, comercial y de servicios (que a su vez incluye educación, hospitales, hoteles, construcción y financiero), agrícola, ganadero, pesca, silvicultura, entre otros.

Independientemente del giro, existen funciones operacionales que en cierta forma son estandarizadas, lo cual le permite tanto al profesional de la administración como a la persona que evalúa conocer fácilmente la operación; de cualquier forma siempre es recomendable compenetrarse con el giro en cuestión.

Como se expuso en el capítulo 2 de esta obra, en el siglo xx el gran tratadista Henry Fayol, precursor de los teóricos de la administración general, identificó a la administración dentro de un contexto diferente al de las funciones operacionales, entre las cuales distinguían las siguientes: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad

y contables, mismas que posteriormente se identificaron con las siguientes denominaciones, que reflejaban mejor su campo de competencia: **administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y abastecimientos.**

Tales funciones operacionales son las más representativas, pero hay organizaciones que las integran en forma diferente para alcanzar los objetivos de su interés.

Las organizaciones del sector público y privado (aunque se trate de empresas que tienen el mismo giro) agrupan sus actividades en forma diferente, con lo cual impactan diferentes factores de magnitud, visión y estrategia administrativa.

Los diferentes giros y especialidades suelen contar con diversas peculiaridades que los hacen distinguirse de los demás. Así, el profesional de la administración, el auditor y los estudiantes de estas disciplinas deben estar atentos a esta situación, pues no basta con perfilar las empresas únicamente de acuerdo al giro industrial, siendo que en la actividad económica y de servicio se detecta con amplia claridad que la participación de las organizaciones va más allá.

Es un hecho que las funciones operacionales señaladas al principio de este punto constituyen un modelo a seguir y una base de la cual partir, pero los responsables de la administración en las organizaciones tienen la facultad de imprimir originalidad a la integración de las mismas al igual que a los casos particulares incluidos en ellas.

Por lo tanto, es importante que en las organizaciones se respete la distribución funcional establecida y que haya un margen para permitir al personal hacer aportaciones en aspectos administrativos específicos.

## 8.2 Auditoría funcional

La auditoría funcional es un campo de la auditoría administrativa relacionado con las funciones operacionales. De manera que la **auditoría funcional** representa un examen integral o específico de las funciones operacionales de una organización, con la finalidad de verificar su desarrollo y detectar deficiencias o desviaciones en este sentido.

Del concepto anterior se identifican tres elementos: examen integral o específico, funciones operacionales y verificar su desarrollo (véase figura 8.1).



**Figura 8.1**

Aspectos fundamentales del concepto de auditoría funcional.

Enseguida se comenta brevemente cada uno de los elementos que conforman el concepto de auditoría funcional.

**Examen integral o específico.** Alude al hecho de evaluar ya sea todas las funciones de la empresa o sólo una de sus áreas.

**Funciones operacionales.** Se refiere a las funciones de administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y abastecimientos, las cuales son susceptibles de ampliarse o reducirse.

**Verificar su desarrollo.** Actividad dirigida a revisar el desarrollo de las funciones para ver si hay deficiencias o tienen un desempeño eficiente.

Los aspectos básicos a observar de las funciones operacionales son su estructura organizacional interna (que en todos los casos representa el punto de partida), las funciones delimitadas y su aplicación y uso.

### 8.3 | Administración y finanzas

---

La administración y las finanzas son funciones administrativas, cuyas actividades muchas veces se realizan en las organizaciones de manera separada, pero para efectos de esta exposición se tratarán de manera integrada, es decir, como si formaran parte de una misma área.

La **administración** hace referencia a la coordinación y utilización eficiente de recursos, mientras que las **finanzas** buscan la optimización de las diferentes decisiones de inversión y las relativas al financiamiento, con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el caso del sector privado, y de lograr el equilibrio, cuando se trata del sector público. Las finanzas tienen relación con la contabilidad y la economía.

El objetivo general de la **auditoría de administración y finanzas** es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera, así como el adecuado manejo de los recursos financieros.

Dentro de la función de administración y finanzas se tienen presentes los objetivos básicos de la organización, tales como permanencia, rentabilidad, riesgo, crecimiento y contribución social.

A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio de la operación administrativa y financiera de la empresa.

## ■ Organización

1. Existencia de un manual de organización que norme la actuación en la empresa, el cual debe estar aprobado, en uso y ampliamente difundido.
2. Clarificación de los niveles de autoridad.
3. La existencia de los formatos de descripción de puestos y el conocimiento de éstos por parte de los interesados.

## ■ Participación en comités

4. Operación de los comités internos constituidos para el apoyo administrativo general.

## ■ Objetivos

5. Definición y conocimiento de los objetivos de la organización, así como de los planes generales y particulares a corto, mediano y largo plazo enfocados en ese sentido.

## ■ Aspectos específicos

6. Efectividad y observancia de las políticas, reglamentos y prácticas de trabajo, así como la realización de adecuaciones periódicas a éstas en caso de ameritarse.
7. Establecimiento y funcionamiento de canales de comunicación que faciliten la transmisión y recepción de mensajes de manera clara, directa y rápida.
8. Funcionamiento de los sistemas administrativos, respecto a los cuales se debe tomar en cuenta la opinión del usuario y considerar la contribución final hacia la alta gerencia.
9. Sistema de información gerencial y su aportación a la actividad de los ejecutivos de la organización y la toma de decisiones.
10. Aplicación de acuerdos surgidos de las juntas operativas, así como de las del Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.
11. Seguimiento periódico de las medidas de seguridad para salvaguardar las instalaciones y el equipo de la organización.
12. Efectividad del sistema de control interno establecido.
13. Elaboración y seguimiento del programa de trabajo general del área y de los específicos, gerenciales o departamentales, a efecto de verificar su avance y cumplimiento.
14. Control del plan presupuestal por medio de informes de actuación y la existencia de una retroalimentación.
15. Selección de las fuentes de financiamiento y negociaciones con la banca del país o internacional.

16. Definición de la administración fiscal en las obligaciones federales, estatales o municipales a las que está sujeta la organización.
17. Políticas y programas establecidos para la administración del egreso.
18. Señalamiento específico de las políticas crediticias que se aplican al cliente.
19. Presentación de estados financieros principales y complementarios, y la observación tanto de políticas y criterios de registro, como de los estados externos o especiales requeridos.
20. Funcionamiento del sistema contable en general y de los elementos que lo integran.
21. Existencia de un programa de calidad total, su avance y funcionamiento.
22. Contribución de las áreas de control interno como apoyo al área.
23. Funcionamiento y calidad de los *servicios* proporcionados a las demás áreas de la organización.
24. Seguimiento de la *planeación financiera-fiscal* efectuada por la organización.
25. Funcionamiento del *sistema de archivo administrativo* de las operaciones celebradas en la organización.

Los puntos mínimos señalados en realidad van interrelacionados, lo cual deberá considerarse en la evaluación final.

En este campo es propicio esgrimir razones financieras, figurando entre las más generales las relativas a razón corriente – activos corrientes entre pasivos corrientes, deuda a activos – deuda total entre activos totales, rotación de inventario – ventas entre inventario, rentabilidad – utilidades netas después de impuestos entre ventas totales.

Los puntos centrales a examinar en la función de administración y finanzas se indican en la tabla 8.1.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## 8.4 Mercadotecnia

---

Las organizaciones le dan un énfasis significativo a la elaboración de su producto o prestación del servicio, ya que su solvencia depende en gran medida de esto. Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor.

Las preferencias del consumidor potencial representan un indicador que dispara la agresividad de la organización (ya sea como fabricante o como distribuidor), para conquistarlo y convencerlo de la benevolencia de su producto o servicio.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Actuación	Control
Niveles y funciones	Práctica	Seguimiento
Sistemas	Procesos	Informes

**Tabla 8.1**

Puntos centrales a examinar en administración y finanzas.

En general, la función de mercadotecnia se identifica con la acción de investigar y percibir tanto las necesidades como los deseos de los consumidores y del mercado en general, para con ello elaborar productos o proporcionar bienes y servicios de una calidad superior a la de los competidores.

De lo anterior se desprende que los elementos fundamentales de esta área son: el mercado, el consumidor, la relación de actividades del área y la contribución para alcanzar las metas.

El objetivo general de la **auditoría de mercadotecnia** es examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes.

Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

### ■ Organización

1. Existencia y operatividad del Manual de organización que norme la actuación de esta área.
2. Observancia de las políticas establecidas, así como su difusión, comprensión y aportaciones del personal involucrado.
3. Existencia del plan general de ventas y el seguimiento formal respectivo de éste.
4. Desarrollo de programas convencionales de promoción y publicidad de productos y servicios con la instrumentación de los conductos autorizados.

### ■ Participación de comités

5. Actuación formal de los comités internos integrados para el apoyo del área.

## ■ Aspectos específicos

6. Funcionamiento de los canales de distribución, de acuerdo con las características propias del mercado y del producto o servicio.
7. Observancia de las políticas de precios de venta con respecto a su vigencia.
8. Actuación del personal que integra la fuerza de ventas y eficiencia de la organización interna para coordinarlos.
9. Factores considerados para la delimitación de zonas y rutas en el mercado.
10. Determinación de estrategias para atacar el mercado.
11. Seguimiento a resultados de investigaciones de mercado y acuerdos considerados.
12. Selección y contratación del personal de la fuerza de ventas.
13. Metodología utilizada para la determinación del mercado general o del segmento seleccionado.
14. Determinación del ciclo de vida del producto o servicio y las áreas de oportunidad para su mejora y adecuación.
15. Identificación plena del bien o servicio y su nombre comercial por parte del personal de la organización.
16. Existencia de un flujo de operaciones para el levantamiento de un pedido o solicitud del servicio y, naturalmente, para su entrega o prestación.
17. Control del archivo general de los clientes y sus estadísticas de pedidos y ventas.
18. Observancia en la aplicación de las políticas de bonificaciones y descuentos aprobadas en el área.
19. Instrumentación para la introducción de nuevos productos, las plazas seleccionadas y seguimiento de sus resultados.
20. Existencia de estudios comparativos de ventas en diferentes periodos y su utilización en la toma de decisiones.
21. Estudio de la información proporcionada en esquemas ilustrativos, que reflejen la posición en el mercado y la influencia y participación de la competencia.
22. Proyectos realizados o en estudio para el ofrecimiento de servicios complementarios para el producto o servicio principal.
23. Observancia de las políticas establecidas para la distribución del producto.
24. Controles establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los pedidos recibidos por los clientes.
25. Situación de las investigaciones para la penetración en el mercado internacional.

En la auditoría de mercadotecnia el auditor tiene contacto con la parte agresiva, creativa e innovadora de la organización.

Los puntos centrales a examinar en la función de mercadotecnia se presentan en la tabla 8.2.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Actuación	Control
Niveles y funciones	Práctica	Seguimiento
Plan general	Nuevos productos	Resultados

**Tabla 8.2**

Puntos centrales a examinar en mercadotecnia.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## 8.5 Operaciones

En el ambiente fabril y de servicio, la operación tiene un lugar primordial, ya que la actividad de transformación de insumos para obtener un producto o servicio se basa en lineamientos normativos que deben observarse para cuidar las especificaciones y la calidad integral.

El término *operaciones*, hoy en día, es la acepción técnica generalmente aceptada en el medio organizacional para describir lo que anteriormente se conocía como *producción*.

Aunque se ha llegado a afirmar que las dos funciones básicas de una organización son precisamente la de operaciones y la de mercadotecnia, dentro del proceso de actividades que necesariamente se deben realizar para producir bienes y servicios con alta calidad, competitivos, y de costo y precio razonables, todas las funciones adquieren igual importancia, porque si faltara una de ellas esto no se lograría.

El objetivo general de la **auditoría de operaciones** es examinar el funcionamiento general de las operaciones para corroborar su efectividad en cuanto a sistematización y control, así como en lo correspondiente a las actividades analíticas inherentes, entre las cuales se encuentran las relativas al diseño y funcionamiento del sistema de operación, localización, organización y distribución de la planta; manejo y control de materiales; factor humano supervisor y operativo, y automatización y administración de los procesos.

A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio del sistema de operación de la empresa.

## ■ Organización

1. Identificación de la organización estructural y funcionalidad de la misma documentada en el Manual de organización.
2. Operación de las áreas de servicio que coadyuvan con la actividad principal.
3. Distribución general de la maquinaria y equipo en las instalaciones, a efecto de apoyar el desarrollo armónico de los diferentes procesos.
4. Existencia y observancia de políticas y disposiciones del área.

## ■ Aspectos específicos

5. Estudio de diagramas de proceso correspondientes a la operación general y, en caso de requerirse, específica.
6. Referencia de los análisis y estudios de tiempos y movimientos.
7. Documentación del sistema de operación que prevalece en el área.
8. Control existente para los elementos del costo o servicio.
9. Administración de insumos para abastecer los procesos operativos.
10. Normatividad para la adecuada utilización de los insumos directos e indirectos.
11. Acciones previstas para evitar la contaminación ambiental.
12. Objetivos predeterminados para el nivel de inventarios y su normatividad.
13. Programas de capacitación técnica, calidad y relaciones humanas para el personal supervisor y operario.
14. Programación, seguimiento y control de los productos elaborados.
15. Índices de utilización de la capacidad instalada.
16. Registros establecidos de la producción efectuada, y la utilización de los mismos.
17. Medidas de seguridad para el traslado del producto dentro de las instalaciones internas.
18. Delimitación del proceso de entrega-recepción del producto o servicio.
19. Desempeño del personal supervisor y relación con el personal.
20. Efectividad de la maquinaria y equipo utilizados en los procesos, y sus alternativas de adecuación.
21. Evaluación de las condiciones de trabajo relativas a aspectos de iluminación, limpieza, extintores, temperatura, áreas de aseo personal y ruido.
22. Contribución del equipo de cómputo en las actividades del área.
23. Existencia de un control de calidad que comience desde la recepción de los insumos y continúe en todo el proceso.
24. Se documentan las operaciones que han sido simplificadas y se identifica plenamente el proceso adecuado.
25. Utilización de la robótica en el área y evaluación permanente de los resultados.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Diagrama del proceso	Control
Niveles y funciones	Política	Calidad del producto
Sistemas	Operación	Capacidades

**Tabla 8.3**

Puntos centrales a examinar en las operaciones.

Los puntos centrales a examinar en la función de operaciones se presentan en la tabla 8.3.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## 8.6 Recursos humanos

La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece. Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo **institucional, funcional, social y personal**.

El perfil que debe cubrir el titular de esta área es el siguiente: disposición al trabajo en equipo, facilidad de relacionarse, conocimiento del giro de la organización, conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina, disposición para trabajar con base en resultados y bajo presión, identificación plena con la misión y visión de la empresa, y enfatizar en el papel de comunicólogo y conciliador.

En el medio empresarial, público y privado se emplean diversos términos para referirse al área que desempeña esta función, entre ellos el de administración de recursos humanos, dirección de personal, selección y contratación, personal, gerencia de recursos humanos, relaciones laborales, relaciones industriales, desarrollo de personal, dirección de recursos humanos, jefatura de recursos humanos y coordinación de recursos humanos.

La trascendencia de esta función es innegable, ya que en ella se contempla el comportamiento humano, que es impredecible.

El objetivo general de la **auditoría de recursos humanos** es examinar el área en forma general o específica a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamien-

tos normativos establecidos, tales como: objetivos; políticas; procedimientos; sistemas; reglamentos; contratos; circulares; aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

## ■ Organización

1. Existencia del Manual de organización del área, en donde se contemple el organigrama general y los específicos, niveles, funciones, políticas y, en su caso, los procedimientos.
2. Documento que incluya el análisis, descripción y exposición de puestos.
3. Existencia de un programa del trabajo propio, que esté debidamente calendarizado, así como reportes de su seguimiento.
4. Identificación de las funciones propias del área, así como su normatividad.

## ■ Aspectos específicos

5. Estadística general de la fuerza laboral, que indique áreas, secciones y departamentos, así como categorías.
6. Archivo general de expedientes individuales del personal y la actualización de éstos.
7. Diagrama de flujo u otro documento que delimite la normatividad a observar en el abastecimiento, selección y contratación de personal.
8. Existencia de un programa formal de inducción debidamente documentado.
9. Administración del programa de prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo, técnico y de servicio.
10. Cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento en lo concerniente a los aspectos administrativo y legal.
11. Existencia de un contrato colectivo de trabajo, su reglamento, tabulador salarial, administración, interpretación y cumplimiento.
12. Cumplimiento de las disposiciones legales en el reparto de utilidades a los trabajadores.
13. Manual operativo interno que regule las diferentes actividades, entre ellas las de promociones y ascensos.
14. Instrumentación y cumplimiento de los ordenamientos de la seguridad social.
15. Observancia de los lineamientos legales para la vivienda de los trabajadores y el seguro para el retiro.
16. Instructivo de operación para el manejo y administración de compensaciones.
17. Reglamentación y difusión de los requisitos para obtener incentivos y mejorar la productividad.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Desarrollo del proceso	Control
Niveles y funciones	Indicadores de actuación	Normatividad
Administrativa legal ética	Identificación de actividades	Desempeño

**Tabla 8.4**

Puntos centrales a examinar en recursos humanos.

18. Existencia de una estructura salarial y su aplicación conducente.
19. Instrumentación implementada para evaluar el desempeño.
20. Programas de reconocimiento a las innovaciones presentadas por el personal para la mejora, simplificación o creación de productos, servicios, procedimientos o prácticas de trabajo.
21. Establecimiento de mecanismos para el cómputo adecuado y confiable de la asistencia del personal.
22. Estudios de mercado de mano de obra calificada a efecto de valorar la potencialidad de su requerimiento.
23. Programa preventivo de seguridad en las instalaciones de la organización.
24. Existencia de un área jurídica de apoyo interna o externa.
25. Existencia de un canal para presentar y escuchar mejoras relativas a las condiciones de trabajo.

Los puntos centrales a examinar en la función de recursos humanos se presentan en la tabla 8.4.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## 8.7 Abastecimiento

La función de abastecimiento se identifica con el proceso de adquirir bienes y servicios para la organización en estado óptimo de calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega, financiamiento, cumplimiento en general y otorgamiento de fianzas de acuerdo al caso, aspectos clave para lograr las metas trazadas.

La relevancia de esta función estriba en que es la primera actividad en donde la organización ahorra. Para ello es preciso que su titular y equipo de trabajo se desenvuelvan en un marco de ética y honestidad.

En el campo organizacional, público y privado se utilizan diferentes denominaciones para esta función, entre las cuales se encuentran las de administración de materiales, coordinación de materiales y compras, siendo esta última la más empleada junto con la de adquisiciones, que es el concepto oficial en el sector público de nuestro país. Cabe señalar que existe una ley de la materia a nivel federal y estatal.

Algunas de las actividades propias de la función de abastecimiento son las siguientes:

- Presentación de requisición de material.
- Confirmación de existencias.
- Búsqueda de posibles fuentes de abastecimiento.
- Análisis de las propuestas económicas y técnicas recibidas.
- Selección del proveedor y formalización del pedido.
- Requerimiento de fianza de acuerdo con el caso y las políticas de la organización.
- Seguimiento formal del pedido.
- Recepción de los artículos o servicio, de acuerdo con las especificaciones.
- Verificación de la calidad de los artículos recibidos.
- Aceptación y ubicación en el almacén.
- Registro de la operación como pasivo.
- Utilización del artículo o servicio.

El objetivo general de la **auditoría de abastecimientos** es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos para su óptima administración y obtener los productos, mercancías o servicios en las mejores condiciones para la organización.

Corroborar el cumplimiento de lo establecido implica observar aspectos referentes a la necesidad de los pedidos, calendarización de los mismos, selección del proveedor nacional o extranjero, cumplimiento de especificaciones y calidad, honradez del proveedor y transparencia en todo el proceso.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

## ■ Organización

1. Existencia del Manual de organización del área, en donde se incluya el organigrama general y el específico, así como niveles, funciones, políticas y, en su caso, los procedimientos.
2. Lineamientos del Manual operativo, donde se contemple la normatividad de esta función.
3. Programa de trabajo específico de la función, así como reportes de su seguimiento.
4. División funcional para las compras nacionales y de importación.

## ■ Participación de comités

5. Actuación formal del comité interno integrado para el apoyo del área.

## ■ Aspectos específicos

6. Existencia de un proceso aprobado para la adquisición de productos y bienes, así como su diagramación.
7. Catálogo general de proveedores o padrón, así como la relación del cumplimiento en sus pedidos y su periodicidad.
8. Procedimiento general observado en la selección de proveedores de acuerdo con el monto del pedido.
9. Existencia de documentación relativa a cotizaciones y pedidos (los que han sido surtidos o se encuentran en proceso e inclusive los no tramitados pero autorizados).
10. Estadísticas de compras realizadas de acuerdo con los programas (también los de años anteriores).
11. Verificación de existencia física del proveedor o prestador del servicio, así como de sus instalaciones u oficinas.
12. Existencia del control interno que confirme la operación realizada y la entrada física del artículo a los almacenes de la organización.
13. Relación de requisiciones presentadas, surtidas y tramitadas para compras, y exigencia por parte del solicitante.
14. Periodicidad de la utilización de artículos sustitutos, explicaciones de la necesidad y repercusiones en su proceso específico.
15. Existencia del presupuesto de compras o abastecimientos, el apego a éste y a sus variaciones, y su explicación.
16. Custodia, utilización y archivo de la documentación que ampara el pedido.
17. Relación de las estadísticas que indiquen las devoluciones imputables al proveedor y el seguimiento de las reincidencias y la toma de decisiones.
18. Operación de los sistemas administrativos y sus mejoras en el proceso general de las compras o abastecimientos.
19. Existencia de expedientes administrativos de los proveedores o prestadores de servicio, así como la periodicidad de actualización.
20. Operación o procedimiento para la realización de compras de importación.
21. Procedimiento aprobado para la selección de agencias aduanales.
22. Estadística de inconformidades presentadas por el proveedor por la atención otorgada en el proceso, y la solución aplicada.
23. Relación de solicitud de insumos o servicios en el área de compras o abastecimientos.

**Tabla 8.5**

Puntos centrales a examinar en abastecimientos.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Actuación	Control
Niveles y funciones	Prácticas	Seguimiento
Sistemas	Procesos	Informes

24. Existencia de un sistema electrónico de compras o abastecimientos y evidencia de sus resultados a la organización.
25. Estadísticas de la incorporación de nuevos proveedores nacionales o internacionales y el comportamiento comercial de ellos.

Los puntos centrales a examinar en la función de abastecimiento se presentan en la tabla 8.5.

La tabla muestra en forma general las cuestiones que se deben considerar, pero de cualquier forma en la revisión general o específica se indicarán los objetivos y alcance respectivo.

## RESUMEN

1. Cada organización diseña, determina, aprueba e implementa en forma estratégica sus áreas funcionales, mismas que al operar de manera conjunta le permitirán alcanzar sus objetivos. La división funcional constituye el punto de partida para lograr la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en las operaciones realizadas en las organizaciones, ya que el conocimiento y estudio de las funciones operacionales facilita indudablemente el control de las mismas y ayuda a seleccionar de manera adecuada a los directivos. Las funciones operacionales generalmente consideradas son: administración y finanzas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y abastecimientos.
2. Derivado de la naturaleza de las funciones operacionales, surge la imperiosa necesidad de evaluarlas y con ello el concepto de auditoría funcional, la cual representa un examen general o específico de las funciones operacionales de una organización, con la finalidad de verificar su desarrollo y detectar deficiencias o desviaciones en este sentido.
3. La función de administración y finanzas en su conjunto contempla la coordinación y utilización de los recursos con eficiencia, eficacia y economía. La administración por sí sola hace referencia a la coordinación y utilización eficiente de recursos, mientras que las finanzas buscan la optimización de las decisiones de inversión y las relativas

al financiamiento con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el sector privado, y de lograr el equilibrio financiero, cuando se trata del sector público. El objetivo general de la auditoría de administración y finanzas es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera, así como el adecuado manejo de los recursos financieros.

4. Las organizaciones le dan un énfasis significativo a la elaboración de su producto o prestación del servicio, ya que su solvencia depende en gran medida de esto. Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor. De ahí la importancia de la función de mercadotecnia, que se identifica con la acción de investigar y percibir tanto las necesidades como los deseos de los consumidores y del mercado en general, para con ello elaborar productos o proporcionar bienes y servicios de una calidad superior a la de los competidores. Por su parte, la auditoría de mercadotecnia se encarga de examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes. Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto.
5. La función de operaciones, también conocida como producción, hace referencia a la transformación de los insumos para producir bienes y servicios con calidad (conforme a especificaciones determinadas) y a un costo razonable. El objetivo general de la auditoría de operaciones es examinar el funcionamiento general de las operaciones para corroborar su efectividad en cuanto a sistematización y control, así como en lo correspondiente a las actividades analíticas inherentes.
6. La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece. Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal. El objetivo general de la auditoría de recursos humanos es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos, tales como: objetivos; políticas; procedimientos; sistemas; reglamentos; contratos; circulares; aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal.
7. El abastecimiento representa una función operacional que se identifica con el proceso de adquirir bienes y servicios para la organización en estado óptimo de calidad, canti-

dad, precio, condiciones de entrega, financiamiento, cumplimiento en general y otorgamiento de fianzas de acuerdo al caso, aspectos clave para lograr las metas trazadas. La relevancia de esta función estriba en que es la primera actividad en donde la organización ahorra. Para ello es preciso que su titular y equipo de trabajo se desenvuelvan en un marco de ética y honestidad. El proceso de abastecimiento requiere de orden en sus diferentes etapas o eventos que van desde la solicitud inicial del material o servicio hasta la recepción y ubicación del material, así como su posterior liquidación. El objetivo general de la auditoría de abastecimiento es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos para su óptima administración y obtener los productos, mercancías o servicios en las mejores condiciones para la organización.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿Qué importancia tiene para las organizaciones definir su división funcional?
2. Explique el concepto de auditoría funcional.
3. Mencione el objetivo de la auditoría de administración y finanzas, y al menos cinco aspectos de revisión en esta área.
4. Indique el objetivo de la auditoría de mercadotecnia, así como algunos aspectos que evalúa (al menos cinco).
5. Explique con sus palabras el objetivo de auditar la función de operaciones en una organización y cómo la iniciaría.
6. Mencione el objetivo de la auditoría de recursos humanos y los lineamientos a observar en ella.
7. Señale el objetivo de la auditoría de abastecimientos, así como algunas (al menos cinco) de las operaciones específicas que se examinan en ella.

## CUARTA PARTE

# INFORME DE AUDITORÍA

Capítulo 9 Actividades preliminares en la obtención del informe

Capítulo 10 Informe de auditoría

Capítulo 11 Seguimiento de las recomendaciones



# Capítulo 9

## Actividades preliminares en la obtención del informe

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Explicar la importancia de informar periódicamente sobre los avances de la evaluación.
2. Indicar el efecto de la comunicación eficiente en la evaluación y los factores que la identifican.
3. Explicar la conveniencia de aportar puntos de vista en la relación auditor-auditado.
4. Identificar los casos de anomalías intrascendentes y la conveniencia de la prontitud en su enmienda.
5. Definir el carácter de las observaciones e identificar sus atributos.
6. Explicar el proceso de presentación de las observaciones.
7. Indicar la relevancia de la acción compartida de solución en las observaciones.

## 9.1 Información periódica de la evaluación

---

Es recomendable que en el desarrollo de la actividad de evaluación se efectúen periódicamente informes de su avance y no esperar a que ésta concluya para hacerlo; de cualquier manera no se debe descartar la presentación del informe final.

Aunque en ocasiones no se desarrollan como se habían previsto u ordenado, las actividades comprendidas en una evaluación deben mostrar consistencia en su ejecución y obtener resultados concretos, los cuales se deben desahogar de manera paulatina.

Los informes preliminares representan una retroalimentación entre el directivo (que espera los resultados de la evaluación) y el auditor (cuyo papel es corroborar el cumplimiento de su programa). En ocasiones se tienen varias auditorías en proceso y es necesario integrarlas para realizar el reporte; para ello se presenta al final de este capítulo el esquema 9.1, que ilustra el ejemplo de un formato para informar del avance de actividades, mismo que también es de utilidad en las reuniones operativas inherentes.

Dicho reporte incluye los siguientes datos:

- Título.
- Periodo del avance.
- Empresa.
- Área.
- Departamento.
- Número.
- Etapa específica.
- Responsable.
- Porcentaje de avance.
- Fechas de inicio y terminación, planeadas y reales.
- Observaciones.

Es posible que una actividad no demuestre un avance real de un periodo a otro; en estos casos es preciso solicitar explicaciones de los responsables y tomar las medidas pertinentes.

La presentación periódica de informes parciales de actividades y, en su caso, de reportes de avance de actividades es una labor constructiva que ayuda a evitar contratiempos en la recopilación de datos y en el desempeño de actividades posteriores, ya que permite al auditor dar seguimiento a diferentes aspectos como lo es el propio programa, el tiempo de realización, la delimitación de la problemática encontrada o la confirmación del respeto a la normatividad.

## 9.2 Comunicación efectiva de la auditoría

La **comunicación** representa un subsistema básico en la vida de las organizaciones. Igualmente, en la auditoría es bastante significativa debido a las relaciones interpersonales que implica su actividad. La comunicación, para que resulte efectiva, debe ser: clara (expresa y distingue en forma explícita lo que desea comunicar), directa (se transmite al directivo o personal interesado y responsable de la auditoría), frontal (se hace de frente sin esquivar al interlocutor) y convincente (cuenta con todos los aspectos anteriores, es certera e inspira confianza, véase figura 9.1).

Una habilidad de comunicación con la cual debe contar un auditor es saber escuchar; esto le servirá para permitir que su interlocutor se exprese libremente y le proporcione mayor información.

El hecho de dirigirse en forma directa al personal responsable es una cuestión de principios, ya que no sería correcto ni ético que el titular de un área auditada se enterara de los resultados por medio de terceras personas. Una situación así ocasionaría una predisposición negativa hacia el auditor administrativo y su equipo de trabajo, lo cual se debe evitar si lo que se desea es preparar un clima de interacción confiable que potencialmente augure un clima armonioso y constructivo.

## 9.3 Intercambio de experiencias y criterios

Al presentarse un informe o reporte de avance de actividades, el comité encargado de la auditoría suele celebrar una reunión o junta de trabajo, la cual debe llevarse a cabo con un enfoque constructivo, que sea propicio para compartir acciones de solución.

El personal auditor demuestra su profesionalismo cuando comparte sus observaciones con el personal de la organización y escucha las aclaraciones procedentes que éste le hace, para luego actualizar consecuentemente sus registros y notas personales. Cuando el auditor administrativo muestra una actitud receptiva, se facilita el intercambio de ideas y el personal evaluado se siente en confianza para exponer en forma



**Figura 9.1**

Aspectos en la manifestación de la comunicación.

más clara su opinión. Pero en caso de que ambos no compartan los mismos puntos de vista, se recomienda guardar una actitud mesurada y evitar criticar en forma exagerada para no alarmar con las deficiencias encontradas, ya que éstas se solucionarán en su oportunidad con la intervención y apoyo de la alta gerencia.

Si desde la contratación, las organizaciones eligen un personal ejecutivo y de apoyo que se distinga por su preparación, competencia y disposición, es más factible que en el momento que se practique una auditoría administrativa haya una clara colaboración de su parte.

El nivel de preparación que tengan tanto el auditor como el personal representante de las organizaciones, influirá en la calidad de la aportación que se derive del intercambio de puntos de vista, criterios y apreciaciones entre los participantes y esto, a su vez, redundará en una presentación más rica y clara del informe preliminar o reporte de avance de actividades.

## 9.4 Anomalías intrascendentes y su solución

En la ejecución de una auditoría administrativa, como en cualquier otra evaluación, en ocasiones se presentan situaciones que representan desviaciones o anomalías, que por su importancia relativa tienen oportunidad de subsanarse en el desarrollo de la actividad (cuando el auditado tiene disposición para ello), lo cual representa un avance práctico en la actividad del auditor.

Una vez que en la evaluación ha sido señalada (a veces discutida) y aceptada una situación que requiere modificarse, muchas veces los auditados proceden a su solución, independientemente de si el informe ya les fue presentado o no; esto no altera el proceso evaluación sino que, al contrario, lo justifica.

El mutuo entendimiento de las partes (es decir, auditor y auditado) favorece la óptima marcha de la evaluación; por ello, no deben distraerse en cuestiones de poca importancia que los alejen del tema central de interés, sino distinguirse por mantener el sentido común y un buen juicio para enfocarse en aquello que repercute realmente en el funcionamiento de la organización.

Es común que en una evaluación, el personal auditado le solicite al auditor su opinión respecto a las prácticas, métodos de trabajo, formas administrativas utilizadas, sistemas administrativos y de la funcionalidad de la organización en general o de alguna área que difiere de lo que en ese momento se está evaluando, ante lo cual se recomienda adoptar una actitud de prudencia a efecto de no expresar juicios aventurados o sin fundamento.

En resumen, hay que considerar que aunque la opinión del auditor no esté formalizada por escrito, ésta suele ser tomada por el auditado como una instrucción válida, resultado de una consulta directa, la cual procede a aplicar.

## 9.5 Concepto de observaciones

En el campo de la auditoría, resulta práctico y beneficioso realizar notas de hallazgos y observaciones, con respecto a la actividad evaluativa que se lleva a cabo en adición a las cédulas de trabajo generadas. Dichas notas permiten al auditor reunir información relevante para la elaboración de un reporte de avance de actividades, de un informe preliminar y hasta del final.

Las **observaciones** son señalamientos específicos acerca de operaciones, funciones, sistemas y prácticas de trabajo, que no se han realizado de acuerdo con la normatividad establecida y aprobada en la organización y que por lo general ocasionan un funcionamiento errático en la organización.

La selección de las observaciones que se expondrán en una reunión de trabajo debe ser bien cuidada (en cuanto a su trascendencia para el objetivo de la actividad que se realiza), ya que es muy probable que tengan consecuencias significativas.

El propósito de las observaciones es conseguir que se enmiende la situación señalada lo más pronto posible. Para ello, dichas observaciones se acompañan de recomendaciones de los mecanismos apropiados de aplicación, los cuales estarán sujetos a la aprobación de los directivos de la organización. Éstos deberán estar conscientes de que en caso de que continúe tal situación se corre el riesgo de que ésta se agrave.

Para que resulte de mayor beneficio, una observación debe contar con: una existencia real, una descripción que la identifique y recomendaciones congruentes (véase figura 9.2).

**Existencia real.** Indica la convicción plena de que la observación está debidamente documentada y de que no existe subjetividad en ella.

**Descripción que la identifique.** Señala de manera detallada la situación que necesita corregirse y las repercusiones que sufriría de continuar así.

**Recomendaciones congruentes.** Expresa la necesidad de indicar las soluciones pertinentes de acuerdo con el tema tratado.



**Figura 9.2**

Atributos de las observaciones.

Las observaciones, también conocidas como deficiencias, irregularidades, anomalías, desviaciones, problemáticas o anormalidades, no solamente hacen referencia a problemáticas actuales que requieren adecuaciones, sino también a situaciones que es posible prevenir.

## 9.6 Planteamiento y aceptación de observaciones

En el desarrollo de su actividad, el auditor fomenta de manera natural las relaciones interpersonales con los auditados, ya que su labor no se limita a señalar únicamente las observaciones sino que también convence al auditado de su certeza y lo incita a colaborar en la solución de las anormalidades, lo cual representa un gran mérito para el que evalúa un aspecto administrativo, ya que logra integrar los siguientes aspectos:

- Señalamiento de observaciones.
- Logro de su aceptación.
- Impulsar su enmienda.
- Implementación de la solución.
- Seguimiento.

La aceptación de las observaciones no siempre es inmediata ya que a veces la contraparte muestra una actitud negativa desde los comentarios iniciales, si no es que definitivamente niega su existencia. Para evitar que esto suceda, en su presentación se debe considerar lo siguiente:

- Planteamiento respetuoso de la observación al directivo indicado.
- Apertura para el diálogo constructivo.
- Atención al directivo o personal auditado presente en la reunión.
- Presentación de los documentos que soporten las observaciones.
- Descripción de la causa y efecto de las observaciones, así como de las recomendaciones pertinentes.
- Disposición a escuchar las aclaraciones del auditado.
- Replanteamiento de la observación, en determinado caso.
- Señalamiento de la conveniencia de su aceptación y la aplicación inmediata de las recomendaciones propuestas.

Muchas veces el señalamiento de observaciones no es algo bien recibido por el auditado, sobre todo cuando cree que le será recriminada su actuación, siendo que su actitud debe ser de disposición para reconocer las debilidades y, lo que es más importante, enmendarlas a corto o mediano plazo, según la naturaleza de las mismas.

En el momento de presentar las observaciones es de esperarse que el auditado emita argumentos aclaratorios. La actitud más constructiva ante esta circunstancia es escucharlo, aunque lo que se busca es lograr que acepte la o las fallas que ocurren en su área, así como la implementación de soluciones.

Todas las observaciones que estén plenamente sustentadas deben expresarse al auditado, pero en caso de no ser así, lo conveniente es que el auditor justifique esto en su grupo de trabajo para que esta omisión no se interprete como una desinformación intencional, lo cual no sería ético.

## 9.7 | Acción compartida en las soluciones de observaciones

Cuando en una evaluación no hay una buena comunicación entre el auditor y el auditado, al realizar el informe final con las observaciones, muchas veces se reportan datos erróneos debido a un malentendido o de hecho con la clara intención de perjudicar, lo cual dista de la finalidad real de la auditoría administrativa.

Lo saludable es que de los resultados de una evaluación se desprendan situaciones que en cierta medida coadyuven a la salvaguarda del control eficiente en las organizaciones, así como a su funcionalidad, sin que el auditor señale o busque culpables en las desviaciones administrativas, salvo en el caso de que se haya atentado directamente con el patrimonio de la empresa.

Así, la solución que se origine de una observación deberá ser resultado de un acuerdo de voluntades, en donde cada parte haya tenido la oportunidad de analizarla y de enmendar o instaurar la medida adecuada, ya sea correctiva o preventiva.

En algunas ocasiones los funcionarios (públicos o privados) manifiestan con su actitud signos de prepotencia o de abuso de poder tanto en la evaluación como al momento de comentar las observaciones. En estos casos el auditor debe realizar las actividades con alto profesionalismo y concluir las como corresponde. Por otra parte, también llega a ocurrir que el auditor adopte dicha actitud, lo cual sería completamente inadmisibles, ya que él debe ser altamente social y cultivador de las relaciones interpersonales.

Es encomiable cuando se aprecia la debida interrelación entre los sujetos que intervienen en una evaluación tanto en la ejecución de la misma como al momento de las observaciones finales, cuya discusión es importante. Esto demuestra que existe disposición, su profesionalismo, madurez, manejo de la situación, verticalidad en lo reportado y apertura al diálogo por ambas partes.

## RESUMEN

1. En la realización de la actividad evaluatoria es pertinente como práctica de trabajo informar periódicamente sobre los avances de la misma; ello redundará en beneficio de todo el proceso. En ocasiones, se tienen varias auditorías en proceso y es necesario integrarlas en un formato especial para realizar el reporte.
2. La comunicación es un subsistema básico en toda organización y representa un elemento determinante en la actividad de evaluación. Para que resulte efectiva debe ser: clara, directa, frontal y convincente. Una habilidad de comunicación con la cual debe contar un auditor es saber escuchar; esto le servirá para permitir que su interlocutor se exprese libremente y le proporcione mayor información. En la comunicación es decisivo elegir correctamente el conducto utilizado y dirigirse de manera directa a la persona apropiada.
3. El personal auditor demuestra su profesionalismo cuando comparte sus observaciones con el personal de la organización y escucha las aclaraciones procedentes que éste le hace, para luego actualizar consecuentemente sus registros y notas personales. Cuando el auditor administrativo muestra una actitud receptiva se facilita el intercambio de ideas.
4. En algunas ocasiones hay oportunidad de corregir anomalías pequeñas, que aunque no repercuten en el resultado final es factible subsanarlas en el desarrollo de la actividad, siempre y cuando el auditado tenga disposición para hacerlo. El auditor y el auditado no deben distraerse en cuestiones de poca importancia que los alejen del tema central de interés, sino distinguirse por mantener el sentido común y un buen juicio para enfocarse en aquello que repercuta realmente en el funcionamiento de la organización.
5. Las observaciones, también conocidas como deficiencias, irregularidades, anomalías, desviaciones, problemáticas o anormalidades, son señalamientos específicos acerca de operaciones, funciones, sistemas y prácticas de trabajo que no se han realizado de acuerdo con la normatividad establecida y aprobada en la organización y que por lo general ocasionan un funcionamiento errático en la organización. Para que resulte de mayor beneficio, una observación debe contar con: una existencia real, una descripción que la identifique y recomendaciones congruentes.
6. En el desarrollo de su actividad, el auditor fomenta de manera natural las relaciones interpersonales con los auditados, ya que su labor no se limita a señalar únicamente las observaciones, sino que también convence al auditado de su certeza y lo incita a colaborar en la solución de las anormalidades. Las aclaraciones que presente el auditado se analizarán y, en caso de proceder, debe adecuarse la información preparada.

7. La solución que se origine de una observación deberá ser resultado de un acuerdo de voluntades, en donde se dé la oportunidad al auditado de analizarla y de proponer la solución adecuada, ya sea de tipo correctivo o preventivo.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿Cuál es el propósito de llevar a cabo reportes de avance de actividades en una evaluación?
2. Mencione el papel de la comunicación en el desarrollo de una evaluación y las características con que debe contar.
3. ¿Cuál es el fin de que el auditor y el auditado intercambien opiniones de la actividad sujeta a evaluación?
4. ¿Cómo deben proceder el auditor y el auditado cuando se detectan anomalías intrascendentes? ¿Por qué?
5. Exprese con sus propias palabras en qué consisten las observaciones en una auditoría.
6. ¿Cuál es la forma y actitud correctas para presentar las observaciones?
7. Comente la práctica de trabajo en donde el auditor y auditado comparten soluciones respecto a las observaciones informadas en una actividad de evaluación.



# Capítulo 10

## Informe de auditoría

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Identificar al informe de auditoría como producto de un servicio.
2. Explicar el objetivo del informe.
3. Precisar los requisitos de calidad de un informe.
4. Explicar las consideraciones básicas en la elaboración del informe.
5. Analizar la estructura de un informe.
6. Identificar las reglas generales de redacción de un informe.
7. Comprender la importancia de la presentación formal de un informe y su utilización.

## 10.1 El informe como producto de la auditoría

El proceso de auditoría concluye con el **informe de auditoría**, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

En este documento debe constar la colaboración del personal interno, sin la cual no hubiera sido posible culminar esta labor.

El informe de auditoría es esperado con interés por el auditado, de manera que no se debe escatimar esfuerzo, tiempo y dedicación para su elaboración, revisión, reproceso y presentación final.

Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Una de las cuestiones que se deben cuidar en la elaboración del informe es que se lleve a cabo de manera oportuna; esto es, no debe existir demasiado tiempo entre la fecha de terminación de la actividad y la presentación del informe, ya que esto causaría contratiempos innecesarios con la empresa y se podría acusar de negligencia al auditor.

En la tabla 10.1 se muestran algunos aspectos generales que deben tomarse en cuenta en la elaboración del informe para conseguir una mejor presentación.

## 10.2 Objetivos del informe

Como ya se mencionó, el informe de auditoría administrativa representa un documento formal dirigido a la alta gerencia de la organización, mediante el cual se dan a conocer los resultados obtenidos con motivo de la evaluación practicada.

En la figura 10.1 se presentan las características generales de este documento.

**Tabla 10.1**

Aspectos generales a observar en la elaboración del informe de auditoría.

Redacción	Tema general	Puntos significativos	Indicaciones	Recomendaciones
Clara	Conciso	Comprensibles	Adecuadas	Precisas
Sencilla	Solicitado	Identificables	No agresivas	Válidas

**Figura 10.1**

Características del informe de auditoría.

Por otra parte, en la tabla 10.2 se indican los objetivos básicos del informe.

Como ya se ha mencionado, el informe de auditoría y los resultados contenidos en él, les servirán a los directivos de la organización para la toma de decisiones.

Cabe señalar que en ocasiones, la iniciativa de realizar la auditoría no proviene de la alta gerencia sino de una determinada área de la empresa, que ha detectado deficiencias y requiere apoyo administrativo, interno o externo, para profundizar en el hecho. Aunque esto no es algo usual, sí llega a presentarse y la decisión de programarla o no recae sobre el área de control.

### 10.3 Calidad del informe

El informe de auditoría como un producto terminado debe tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia.

Los objetivos de la auditoría deben cumplir con estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos: la comunicación escrita y la finalidad. A continuación se describe cada uno de ellos (véase tabla 10.3).

#### Comunicación

**Directo.** Es esencial que el informe se enfoque en el tema central, sin dedicarle demasiado espacio a la explicación de los de carácter intermedio. Para facilitar su lectura y comprensión se recomienda colocar títulos y subtítulos.

Informar con veracidad de hechos evaluados

Convencer al auditado del contenido presentado

Hacer recomendaciones apropiadas

Presentar alternativas

**Tabla 10.2**

Objetivos del informe de auditoría.

**Tabla 10.3**

Estándares de calidad en el informe de auditoría.

Comunicación	Finalidad
Directo	Oportuno
Persuasivo	Constructivo y de apoyo
Contundente y preciso	Orientado a resultados y con recomendaciones
Atractivo	Identificado con la evaluación solicitada

**Persuasivo.** Se debe cuidar que el contenido del informe sea convincente y que señale aspectos que implican un riesgo potencial o que ya han dañado en cierta forma a la empresa.

**Contundente y preciso.** El contenido del informe no debe dejar ninguna duda de los hallazgos encontrados y debe emplear conceptos claros, de tal forma que no haya ambigüedades en él.

**Atractivo.** Debe atraer al lector por su contenido y forma de presentación y redacción.

## ■ Finalidad

**Oportuno.** Un informe de auditoría tiene un valor significativo cuando es presentado en el tiempo y el lugar convenientes para comentarse y llevar a cabo las acciones aprobadas.

**Constructivo y de apoyo.** La aportación del informe es identificar aspectos administrativos de la organización, susceptibles de corregirse o adecuarse e impulsar que se apoye en ellos.

**Orientado a resultados y con recomendaciones.** El informe incorpora los resultados de la evaluación y la aportación del auditor por medio de sus recomendaciones, en donde propone, aparte de las soluciones, un tiempo de implementación.

**Identificado con la evaluación solicitada.** El contenido fundamental de un informe de auditoría es la evaluación elaborada como parte de un programa definido y aprobado por la organización.

## 10.4 Consideraciones básicas en la elaboración del informe

El informe de auditoría aporta soluciones a la organización con base en el resultado de la evaluación respectiva, y de los puntos de vista de alto sentido profesional y constructivo del auditor. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a quién va dirigido, contenido estructural y amplitud (véase figura 10.2).

Enseguida se abordan más ampliamente estos aspectos.

### A quién va dirigido

Los informes se dirigen ya sea al Consejo de administración o directivo, a la Dirección general o específicamente a un área determinada de la empresa, según sea el tema en cuestión. De manera que no debe existir ninguna duda al respecto.

Este aspecto queda definido desde el inicio de la actividad, lo cual permite identificar el conducto de comunicación formal que prevalecerá y establecer el número de ejemplares requeridos por la alta gerencia. Una imprecisión en este punto crearía contratiempos innecesarios. Uno de los casos que llegan a presentarse en este sentido es dirigir el informe a personal directivo ajeno al tema y actividad realizada.

Esta cuestión se relaciona con el punto resaltado a lo largo del texto, acerca de que el auditor administrativo, por principio, debe dirigirse a las personas adecuadas que representan al auditado.

### Contenido estructural

Tratadistas de esta disciplina coinciden en afirmar que en el empleo de una estructura para el informe de auditoría no existe un tipo específico, sino ciertos apartados que sirven de apoyo. Dichos apartados se muestran en la tabla 10.4.

A continuación se describe cada uno de ellos.

**Introducción y antecedentes.** Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación.



**Figura 10.2**

Aspectos por decidir al presentar un informe de auditoría.

**Tabla 10.4**

Apartados que conforman el informe de auditoría.

Apartados	
Introducción y antecedentes	Observaciones
Finalidad	Salvedades
Metodología	Limitaciones
Alcance	Recomendaciones
Apreciación de hechos relevantes	Anexos

La forma de redactar un informe es variada y básicamente depende del estilo personal del auditor. Al final del capítulo se presentan tres ejemplos a manera de referencia.

Después de este apartado se puede indicar el periodo en el cual se llevarán a cabo las actividades de auditoría y el personal que participará.

**Finalidad.** En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso de que no sea así se le ayudará a esclarecerlo.

**Metodología.** Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma. A partir de estos datos el auditor se encuentra en posibilidad de emitir un juicio sobre los hechos examinados.

**Alcance.** Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina.

En una organización ordenada y con buen control se suelen aplicar menor cantidad de técnicas y procedimientos debido a que cuenta con una integración interna.

**Apreciación de hechos relevantes.** Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras de trascendencia, siendo estas últimas las que deberá comunicar, puesto que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa.

Tales situaciones se indicarán en el informe en un lugar preferencial, por el peso que tienen en la actividad de evaluación.

**Observaciones.** En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización.

El auditor expone aquellos hechos y situaciones administrativas que impiden alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos que se ha propuesto la empresa, y que es posible darles solución, independientemente de su causa.

De acuerdo con la evaluación, se definirán las prioridades en la solución de las observaciones detectadas (de índole crítica, necesaria o importante); también se suele señalar el tiempo deseable para dicha solución, ya sea **inmediato** (urgente) o **mediato** (en el mediano y largo plazo).

**Salvedades.** En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impidan opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación que practica y su actitud hacia ella.

Dichas salvedades reflejan falta de disposición de la empresa en la realización de la actividad de auditoría, y en ocasiones falta de diligencia del auditor. Lo recomendable es desahogar siempre la actividad aunque se corra el riesgo de excederse demasiado en tiempo.

**Limitaciones.** Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado.

Una limitación que se presenta comúnmente es el hecho de que el auditado no presenta la información documental necesaria, lo cual impide concluir la revisión o algún aspecto de ella.

**Recomendaciones.** Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. Algunas de ellas son aplicadas por el auditado inmediatamente después de ser comentadas con el auditor.

Al presentar las recomendaciones en el cuerpo del informe es posible emplear diferentes modalidades, algunas de las cuales se explican a continuación (véase figura 10.3).

**Figura 10.3**

Presentación de recomendaciones.

**Al final del informe.** Se presentan en forma de listado secuencial, ordenadas convencionalmente.

**Al final, agrupadas.** Se exhiben al final del informe, agrupadas por temas específicos y en forma analítica.

**En cada apartado.** Se presentan al final de la exposición cada tema.

**Al inicio del informe.** Se exhiben de manera general o al menos las más significativas.

Las recomendaciones deben ser claras y precisas, y referirse a aspectos comentados en el contenido del documento, además de mencionar los recursos que dispuso la organización para hacer frente a las actividades tratadas.

Al final del informe es saludable indicar a la empresa que se está en disposición de auxiliar en cualquier situación que se requiera en lo referente al documento presentado.

**Anexos.** Es un apartado que complementa la información del informe de auditoría. Por lo general está conformado por lo siguiente: organigrama, relación de personal, diagrama de flujo, procedimientos y estadísticas, entre otros.

Los anexos que se inserten en el informe deberán contener información clara y precisa, ya que en ocasiones son el centro de atención para el comentario, discusión y aclaración.

### ■ Amplitud

Hace referencia a la extensión del documento, pero por lo general no se establece una delimitación al respecto.

En el ámbito de la auditoría administrativa se suelen dar los extremos, es decir, tanto informes cortos como largos; esta cuestión depende en gran medida del criterio del auditor y de las necesidades específicas del tema.

Se dan casos en que la alta gerencia al recibir un informe amplio solicita una síntesis del mismo y al momento de comentarlo pide las aclaraciones pertinentes del tema. Por otro lado, cuando los informes son cortos lo que procede es la solicitud de ampliaciones de los puntos que resulten de mayor interés.

Finalmente, lo importante en un informe de auditoría es el contenido y su calidad, no su tamaño.

## 10.5 Estructura del informe

Como se ha mencionado anteriormente, no existe una estructura estándar para la presentación de informes; sin embargo, en la tabla 10.5 se presenta un ejemplo factible de operar en el campo organizacional. La intención de ello es brindar una idea sencilla que sea de utilidad para el estudiante de auditoría administrativa y para el profesional que realiza la actividad de evaluación en las instituciones públicas y privadas.

En la tabla 10.5 se presentan los elementos mínimos que debe contener la estructura de un informe de auditoría, y a partir de ello el auditor podrá crear su propio modelo.

## 10.6 Importancia de la redacción

Es indispensable que en la redacción se observen aspectos que permitan proporcionarle la claridad deseable al documento. A continuación se listan algunas recomendaciones sobre lo que es preferible evitar en estos casos.

**Ahondar demasiado en los procedimientos utilizados en la evaluación**, ya que los directivos están interesados en el resultado y no en los medios para obtenerlo.

**Utilizar expresiones ambiguas**, es decir, imprecisas, que resulten vagas.

**Emplear palabras rebuscadas** que distraen al lector y que llegan a confundirlo.

**Citar reiteradamente un punto** y utilizarlo como apoyo en la exposición, en detrimento de la exposición del contenido.

**Personalizar errores** en la exposición propicia la predisposición de los directivos de la organización, por lo cual debe evitarse, a no ser que sea necesario.

**Utilizar lenguaje destructivo o agresivo**, pues lo recomendable es expresarse en forma positiva.

**Usar términos de manera vaga**. Lo que debe prevalecer es el empleo de un lenguaje concreto y preciso.

**Tabla 10.5**

Contenido de la estructura para el informe de auditoría administrativa.

Genérico	Específico
1. Naturaleza y objeto de la actividad examinada	Referencia al tipo de evaluación realizada, ya sea a solicitud expresa o por la aplicación de un programa aprobado por la alta gerencia.
2. Periodo y alcance	Señalamiento del tiempo que tomó realizar la evaluación, así como la profundidad del tema examinado.
3. Documentación base proporcionada por la organización	Comprende la información proporcionada por la organización y que constituyó el apoyo documental en el examen realizado.
4. Integración de los puntos centrales que se examinaron	Reunión de los puntos específicos que se van a desarrollar en el contenido del informe.
5. Desarrollo de los puntos centrales	Exposición amplia o sintetizada de cada punto, con la inserción de títulos y subtítulos necesarios.
6. Recomendaciones	Señalamiento específico de las actividades a realizar a efecto de modificar las deficiencias detectadas en la evaluación, así como la sugerencia de un plazo determinado para su enmienda.
7. Opinión general	Exposición de la opinión personal respecto a la actividad evaluada, expresada en un sentido constructivo.
8. Anexos	Documentación adicional a un punto expuesto en el informe, que por lo general se compone de ilustraciones o del documento fuente que avala el comentario expuesto.

**Enfatizar la exposición negativa** que entorpece en ocasiones la claridad de lo que se desea expresar.

**Redundar en ideas**, ya que ello le resta calidad y fluidez a la exposición del informe.

**Utilizar palabras poco significativas y complicadas** que no aportan nada al contenido y tratan de impresionar con su utilización.

**Emplear palabras en un sentido erróneo**, es decir, de una manera que no tiene relación alguna con su significado.

**Repetir conceptos de manera innecesaria;** esto es, cuando en diferentes puntos se aborda el mismo comentario, lo cual denota que no revisó apropiadamente el documento.

**Comparar la calidad operativa de las diferentes áreas;** esto no es saludable, ya que suele ocasionar enfrentamientos estériles.

Al preparar el informe de auditoría se debe tener especial atención en la redacción, para evitar caer en lo antes mencionado; es cuestión de revisarlo repetidas veces (independientemente de si se transcribió personalmente o con la ayuda de un asistente), hasta quedar convencido de su calidad y entonces efectuar la impresión final.

La autocrítica es la forma de renovarse y adecuar con calidad y excelencia las actividades que se desarrollan; también es indispensable el diálogo constante, ya que la retroalimentación siempre ayudará a mejorar los trabajos y en este caso la redacción en el documento.

Otros aspectos que hay que observar al redactar un informe de auditoría son:

- No utilizar abreviaturas, sino solamente las plenamente reconocidas.
- Utilizar cifras cerradas, ya que es más práctico.
- Identificar formas administrativas con su nombre y no con su clave.
- No abusar de la utilización de letras mayúsculas dentro del informe.
- Redactar párrafos cortos pero sustanciosos.
- Es preferible no expresar opiniones subjetivas, ya que se requiere objetividad.
- Cuidar la asignación y contenido de títulos y subtítulos, así como el empleo de incisos.
- Vigilar la utilización y concordancia de géneros y tiempos.
- Utilizar, de preferencia, porcentajes en vez de números.
- Evitar generalizar, sobre todo cuando no se tiene evidencia.
- Desprender recomendaciones de los párrafos, pero sin exagerar.

## 10.7 Presentación y utilización del informe

Ciertamente la presentación del informe de auditoría es un momento de especial importancia, de manera que se recomienda darle la formalidad que requiere al establecer el día y hora para su discusión.

**Tabla 10.6**

Modalidades en la presentación del informe de auditoría.

Un solo documento	Dos documentos	Uno o dos documentos con integración de conceptos	Ejecutivo
Después de la carta de presentación, sigue inmediatamente el informe, conformando un solo documento.	La carta de presentación se tiene aparte del informe.	En la carta de presentación se integra la relación de los puntos a exponer.	Existe una carta de presentación y la forma de exponer el informe es sintetizada.

Lo importante de la presentación aludida no es únicamente la entrega física del documento, sino la exposición de su contenido a la alta gerencia, de tal forma que se transmita en forma directa el mensaje.

Se discute el documento (tan ampliamente como sea necesario) con las personas indicadas. En este punto, los directivos de la organización ya conocen los resultados de la evaluación, porque previamente han recibido reportes parciales e intercambiado puntos de vista al respecto con el auditor, pero ésta es la oportunidad para hacer aclaraciones de los puntos relevantes; claro está que habrá algunos aspectos que tal vez requieran tratarse con reservas y en forma confidencial.

El informe de auditoría representa un documento formal, el cual contiene rasgos singulares de **forma** (carpeta de portada, uniformidad de su papelería y captura impecable) y de **fondo** (madurez profesional con la cual se trata el tema evaluado).

Cuando la organización que recibe el informe de auditoría administrativa no está de acuerdo o conforme con los resultados de ésta, el auditor profundizará para convencerlos de la validez de los mismos.

La empresa se basará en la información recibida para tomar **decisiones** e inclusive aplicar **medidas** para el mejoramiento de la funcionalidad interna y por ende en su control. En algunos casos, y por la naturaleza propia del tema, la solución se da a mediano plazo y en ocasiones a largo plazo, pero finalmente se concretará.

En la tabla 10.6 se muestran las diferentes modalidades que llega a tener la presentación del informe.

El auditor elegirá, según el caso, la modalidad que considere más adecuada o alguna modificación de éstas. Al final de este capítulo se presentan cuatro ejemplos de inicio de informe.

## RESUMEN

1. El informe de auditoría constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios. En la elaboración de

este documento existen aspectos a observar, como es la indicación del tema general, redacción, señalamiento de los puntos significativos, forma de indicar los hechos y la presentación de las recomendaciones.

2. Las características inherentes al informe son: objetividad, oportunidad, claridad y señalamiento de hechos relevantes. Asimismo, los objetivos del informe de auditoría son: informar con veracidad los hechos evaluados, convencer al auditado del contenido que se presenta, hacer recomendaciones apropiadas y presentar alternativas de solución.
3. El informe de auditoría debe tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia. Los objetivos de la auditoría deben cumplir con estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos: la comunicación escrita (texto directo, persuasivo, contundente y preciso, y atractivo) y la finalidad (oportuno, constructivo y de apoyo, orientado a resultados y con recomendaciones e identificado con la evaluación solicitada).
4. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a quién va dirigido (al Consejo de administración o directivo, a la Dirección general o específicamente a un área determinada de la empresa), contenido estructural (señalamiento de una guía general de puntos a desarrollar, tales como introducción y antecedentes, finalidad, metodología, alcance, apreciación de hechos relevantes, observaciones, salvedades, limitaciones, recomendaciones y anexos), amplitud (hace referencia a la extensión del documento).
5. La estructura del informe de auditoría, en términos generales, contiene lo siguiente: naturaleza y objeto de la actividad examinada, periodo y alcance, documentación base proporcionada por la organización, integración de los puntos centrales que se examinaron, desarrollo de los puntos centrales, recomendaciones, opinión general y anexos.
6. En la redacción del informe se debe evitar: ahondar demasiado en los procedimientos utilizados, utilizar expresiones ambiguas, emplear palabras rebuscadas, citar reiteradamente un punto, personalizar errores, utilizar lenguaje destructivo o agresivo, usar términos de manera vaga, enfatizar la exposición negativa, redundar en ideas, utilizar palabras poco significativas y complicadas, emplear palabras en un sentido erróneo, repetición de conceptos de manera innecesaria. Otros aspectos que hay que observar al redactar son: no utilizar abreviaturas, sino solamente las plenamente reconocidas; utilizar cifras cerradas; identificar formas administrativas con su nombre y no con su clave; no abusar de la utilización de letras mayúsculas; redactar párrafos cortos pero sustanciosos; no expresar opiniones subjetivas; cuidar la asignación y contenido de títulos y subtítulos; vigilar la utilización y concordancia de géneros y tiempos; utilizar

de preferencia porcentajes en vez de números; evitar generalizar, y desprender recomendaciones de los párrafos.

7. El informe de auditoría representa un documento formal, el cual contiene rasgos singulares de **forma** (carpeta de portada, uniformidad de su papelería y captura impecable) y de **fondo** (madurez profesional con la cual se trata el tema evaluado).

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿En qué consiste el informe de auditoría y cuáles son los aspectos a observar en su elaboración?
2. Mencione las características y objetivos de un informe de auditoría.
3. Comente, con sus propias palabras, los estándares de calidad que debe contener un informe.
4. Explique los aspectos que se deben tomar en cuenta en la presentación de un informe de auditoría.
5. Mencione el contenido básico de la estructura del informe de auditoría.
6. ¿Qué aspectos se deben evitar en la redacción de un informe?
7. ¿Cuáles son los rasgos que le dan al informe de auditoría el carácter de un documento formal?

San Nicolás de los Garza, N. L., \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

Industrias Mexicanas, S.A. de C.V.  
Av. Guerrero 1757, Norte, Monterrey, N. L.

Atención

Lic. Rogelio Leal y de Teresa  
Director general

Presente

Asunto:  
Informe de auditoría administrativa de la Gerencia de créditos y cobranzas

Estimado licenciado:

Por este conducto y en respuesta al servicio de auditoría administrativa solicitado para evaluar la funcionalidad de la Gerencia de créditos y cobranzas de la organización que usted preside, le hago entrega del informe correspondiente a esta actividad, que como es de su conocimiento se inició el pasado día \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año en curso y que contó con la efectiva disposición del personal del área.

La actividad referida se efectuó sin contratiempos, lo cual nos permitió seguir el programa diseñado y presentar los resultados en esta fecha de acuerdo con los términos siguientes:

---

---

---

---

---

Esperando que los resultados de la evaluación le sean de utilidad, y en la mejor disposición para cualquier aclaración, se despide:

Atentamente

C. P. y L. A. Ascencio de la Torre Villarreal

### Ejemplo 1

Informe de auditoría administrativa en un solo documento.

**Ejemplo 2**

Informe de auditoría administrativa con dos documentos.

Monterrey, N. L., \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

Embotelladora Regiomontana, S.A. de C.V.  
Av. Alfonso Reyes 2050 Norte  
Ciudad

Atención

Ing. Guillermo Blanco Villaseñor  
Gerente general

Presente

Asunto:  
Informe de auditoría  
Abastecimientos

Estimado y fino amigo:

Se ha concluido la evaluación del área de Abastecimientos que nos fue encomendada, y para formalizarla me permito **anexar** a la presente el informe respectivo. Como se acordó, la actividad se desarrolló con base en un programa específicamente diseñado para el caso, el cual contó con su aceptación y la del titular del área. El tiempo empleado en esta labor se excedió dos semanas en relación a lo estimado debido a contratiempos que se presentaron y que finalmente se superaron.

Esperando que el informe presentado reúna las expectativas esperadas y en la mejor disposición, como siempre, para cualquier aclaración, se despide:

Atentamente

L. A. Octavio Parra Landeros

Guadalajara, Jal., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

Constructora de los Altos, S.A de C.V.  
 Av. Insurgentes 2158  
 Guadalajara, Jal.  
 Atención  
 Ing. Roberto Tenorio Almanza  
 Director general

Asunto:  
 Auditoría administrativa de concursos de obra

Estimado ingeniero:

Atendiendo a la solicitud de nuestros servicios profesionales y agradeciendo la deferencia recibida, le presentamos el informe final de auditoría administrativa referente a los concursos de obra en los que se ha participado durante los últimos dos años, tanto en el sector público como en el privado. En forma anexa a esta comunicación se presenta un listado significativo de las observaciones más relevantes detectadas en el proceso evaluativo.

Esta actividad se realizó en sesenta días, a lo largo de los cuales su personal proporcionó en forma diligente la documentación requerida.

Con la finalidad de exponer en forma ordenada los resultados, hemos integrado la exposición conforme los siguientes puntos centrales:

1. Introducción y antecedentes
2. Finalidad
3. Metodología
4. Alcance
5. Apreciación de hechos relevantes
6. Observaciones
7. Salvedades
8. Limitaciones
9. Recomendaciones
10. Anexos

De esta manera, y en atención a lo señalado iniciaremos en la forma siguiente:

#### 1. Introducción y antecedentes

---



---



---

Como se podrá desprender de la lectura del informe, se integraron en éste los aspectos comentados en las reuniones previas. Quedamos, como siempre, en la mejor disposición para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente

C. P. y L. A. Saturnino Campo Regalado

### Ejemplo 3

Informe de auditoría administrativa con uno o dos documentos e integración de conceptos.

**Ejemplo 4**

Estructura de informe de auditoría administrativa en uno o dos documentos con integración de conceptos.

México, D. F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

Industrial del Acero, S.A. de C.V.  
Av. Ignacio Zaragoza 2045  
México, D. F.

Atención  
Lic. Antonio del Valle Campuzano

Asunto:  
Informe de auditoría de Cuentas por pagar

Estimado licenciado:

En relación a la auditoría que se ha realizado desde hace mes y medio en la Gerencia de finanzas de la organización, y específicamente en el sistema de Cuentas por pagar, me permito comunicarle que se ha concluido dicha actividad y en atención a ello le hago presente el informe de resultados correspondiente.

Deseo agradecer el apoyo brindado por el personal adscrito al área evaluada, así como su disposición sin límites para desahogar el programa establecido.

Cabe señalar que algunas de las recomendaciones contenidas en el informe ya han sido consideradas y puestas en práctica, mientras que otras están todavía en estudio.

El informe está integrado por los apartados siguientes:

1. Naturaleza y objeto de la actividad examinada.
2. Periodo y alcance.
3. Documentación base proporcionada por la organización.
4. Puntos centrales (detalle).
5. Desarrollo de puntos centrales (exposición).
6. Recomendaciones.
7. Opinión general.
8. Anexos.

De acuerdo con lo indicado, se expondrá en el informe de la siguiente manera:

**1. Naturaleza y objeto de la actividad examinada**

---



---



---

Sin otro particular por el momento, y a su disposición para cualquier aclaración o ampliación, se despide:

Atentamente

Mtro. Raúl Quezada Milmo

# Capítulo 11

## Seguimiento de las recomendaciones

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Precisar la etapa de seguimiento en auditoría.
2. Analizar la oportunidad de programar el seguimiento.
3. Identificar las modalidades para instrumentar el seguimiento.
4. Explicar la importancia de informar al culminar la etapa de seguimiento.
5. Indicar la relevancia en la claridad de las medidas correctivas.
6. Explicar las actitudes que se presentan al implementar las recomendaciones.
7. Identificar la disposición del personal hacia la nueva sistematización.

## 11.1 Seguimiento de la auditoría

---

Como se mencionó en el capítulo cuatro, el **seguimiento** es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa.

Es pertinente que el auditor no ejerza una presión excesiva para que esta etapa se agilice, ya que esto podría provocar incomodidad o molestia, y finalmente es la organización la interesada en mejorar.

Por lo general, resulta más saludable que el seguimiento lo practique personal ajeno al que participó en la auditoría, ya que esto permite que haya rotación del personal auditor y que quienes venían haciendo la evaluación tengan oportunidad de iniciar una nueva, sin deslindarse por completo para atender la solicitud de cualquier aclaración.

Asimismo, es recomendable que el auditor no se involucre en esta fase al grado de encargarse de las operaciones como si fuese un empleado de línea y descuidar por ello su tarea de corroborar lo realizado hasta ese momento en relación a lo expuesto en el informe.

También llega a presentarse el otro extremo, que es un comportamiento frío y rígido por parte del auditor, quien se aboca solamente a verificar y observar las acciones de la organización y el grado en que éstas solucionan las deficiencias previamente reportadas. El auditor debe permitirse brindar apoyo administrativo, siempre y cuando no deje de cumplir con su misión.

Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto.

De la labor de seguimiento se preparará un informe o reporte de lo que se ha corroborado y se informará a quien corresponda; esto en ocasiones forma parte de otra auditoría. En el esquema 11.1, que se presenta al final del capítulo, se muestra un formato para estos casos.

En el formato aludido se identifican los campos siguientes:

- Título.
- Empresa.
- Área.
- Departamento.
- Número.
- Recomendación.
- Medida correctiva implantada.
- Replanteamiento.
- Responsable.

- Fecha prevista de solución.
- Auditor encargado.
- Fecha.

Una situación anormal sería que al efectuar el seguimiento el auditor se encontrara con la novedad de que no se ha atendido ninguna observación, situación que se consideraría como una actitud de indeferencia a lo comentado en su momento en el informe, a no ser que exista una razón que lo justifique.

## 11.2 Oportunidad en la actividad de seguimiento

---

La actividad de seguimiento requiere ser programada, aunque no existe un tiempo establecido para su aplicación, ni tampoco es obligatorio. El que se lleve a cabo en el corto o mediano plazo o que se decida omitirlo, dependerá de la naturaleza del tema evaluado y la relevancia o gravedad de las recomendaciones señaladas en el informe; lo que sí no es aconsejable es mantener esta actividad en forma permanente, ya que se desviaría de su propósito original.

Realizar esta actividad en forma inmediata definitivamente facilita su desahogo en lo general, ya que las partes tienen todavía presente lo que se trató en el proceso de evaluación. De hecho hay recomendaciones que son tan explícitas que su aplicación no representa ningún obstáculo y que se espera que la organización las capitalice de manera inmediata.

Es conveniente no dejar pasar tiempo para constatar la actuación de la empresa, ni mucho menos olvidarse de ello, ya que se interpretaría como falta de atención y profesionalismo del auditor.

Aparte de la participación del auditor, también resulta benéfico para la organización instrumentar un mecanismo para verificar que las recomendaciones aceptadas se implementen y hacer que el personal involucrado participe, independientemente del nivel jerárquico que ocupe.

Si el personal que participa en una adecuación administrativa está convencido de que es algo favorable, operará con diligencia, sin burocratismos; pero si no lo cree así, se generarán contratiempos a veces insuperables.

## 11.3 Modalidades en la instrumentación del seguimiento

---

El seguimiento se representa al menos en tres modalidades claramente definidas, las cuales se describen en la tabla 11.1.

**Tabla 11.1**

Modalidades en la instrumentación del seguimiento.

Actuación de la empresa	Seguimiento específico	Nueva auditoría
<p>Es el seguimiento directo a lo planteado en el informe; es decir, que la organización implementa las adecuaciones o mejoras sin necesidad de ninguna otra intervención.</p> <p>En este caso lo apropiado es comunicarle al auditor que se ha procedido a las enmiendas y que si lo desea puede acudir a verificarlo.</p>	<p>En esta modalidad se programa la visita específica del auditor a efecto de corroborar el avance en la implementación de las recomendaciones, o bien, se realiza al finalizar la evaluación.</p> <p>De la visita efectuada se genera información que se integra al resultado de la auditoría para culminar el tema tratado.</p>	<p>Si al momento de hacer el seguimiento se observa que no han sido atendidas las recomendaciones o sólo se han implementado en forma parcial, se programa una nueva auditoría (posiblemente exhaustiva) sobre el área o hecho auditado para emitir una opinión actualizada.</p> <p>Naturalmente que en este caso la organización presta atención en esta indisciplina administrativa de la no acción.</p>

Cabe señalar que la alta gerencia es la más interesada en que se implementen las recomendaciones para que se resuelvan vicios de funcionamiento que a la larga provoquen mayores daños a la organización.

En ocasiones las recomendaciones se aceptan sólo para cubrir un requisito formal y el personal auditado no las opera, situación que no es honesta y obstaculiza la finalidad de esta etapa.

También llega a suceder que el auditor complemente o cambie en determinado aspecto una recomendación previamente presentada, esto con la finalidad de otorgar mayor fluidez a la identificación de las medidas correctivas.

Una situación extrema que se presenta en ocasiones es cuando la decisión de no aplicar las recomendaciones (aunque aparentemente ya las haya aceptado) es de la alta gerencia, lo cual revela una actitud errónea del personal de la organización, que no ha comprendido el espíritu constructivo de la actividad examinadora. Ante esta circunstancia lo que procede es solicitar una explicación al respecto.

## 11.4 Resultados del seguimiento

La etapa de seguimiento generará resultados, los cuales deben integrarse en el transcurso de la misma o al final para informar acerca de qué es lo que funciona de acuerdo a lo señalado en las recomendaciones.

Ante cualquier situación que se presente en esta etapa posevaluatoria, el auditor debe mantener una actitud constructiva y proponer soluciones que ataquen el problema de raíz.

Vale la pena resaltar que muchas veces las anomalías reportadas requieren una solución urgente, por lo que es necesario el apoyo incondicional de la alta gerencia y del personal interno relacionado directamente con la actividad en cuestión.

## 11.5 Claridad de medidas correctivas

---

Si al verificar la aplicación de las recomendaciones, el auditor observa que se continúa procediendo de manera errónea en cuestiones señaladas de manera específica al momento de la evaluación y el auditado argumenta que no las ha implementado por ser confusas o poco relevantes, esto significa que hubo un mal entendido o que faltó confianza para expresar cualquier duda en su momento. En este caso el auditor debe aclarar plenamente esta situación con una actitud conciliatoria. Asimismo, siempre debe buscar comunicar en forma efectiva su mensaje y explicarlo las veces que sea necesario, inclusive fuera del formalismo establecido, para que sea entendido correctamente.

Si una organización no ha actuado en relación a las recomendaciones, más vale implementarlas un poco tarde que aplazar su aplicación indefinidamente, lo cual reflejaría la intención de no considerarlas.

Cuando el clima organizacional es propicio, vale la pena exaltar de nuevo la relevancia de considerar las recomendaciones, ya que deben aceptarse en forma compartida, interpretarse, implementarse y quedar convencidos de su aportación.

En conclusión, la claridad de las observaciones y de las medidas correctivas que de ellas se desprenden es esencial, por lo que se debe evitar toda distorsión en su exposición; de lo contrario, es probable que en el seguimiento se presenten contrariedades.

## 11.6 Implantación final de las recomendaciones

---

Como ya se ha comentado, de los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento se derivan nuevas medidas que, tras comentarse y aprobarse, se deberán implementar sin ningún pretexto, ya que esto representa la culminación de una actividad.

En realidad, muchas veces son los propios empleados de la empresa los que en un momento dado deciden aceptar o rechazar las recomendaciones derivadas de la auditoría, lo cual repercute en la implementación de las mismas. Igualmente, por lo general son también ellos quienes por iniciativa propia mantienen informado al auditor.

Cuando existe una actitud proactiva en la empresa, es notoria la disposición a técnicas de control como la auditoría administrativa, que coadyuvan a que la organización se desenvuelva con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

También resulta favorable que las organizaciones tanto públicas como privadas soliciten a sus empleados en general y al personal técnico que aporten ideas, proyectos o estudios administrativos enfocados a mejorar su funcionalidad; en estas prácticas de tipo individual o grupal se consiguen aportaciones valiosas que representan alternativas de solución a los problemas operativos en la empresa.

Las aportaciones de los empleados se suelen dar de tres formas, las cuales se describen en la tabla 11.2.

Cuando la alta gerencia apoya las propuestas del personal, independientemente del conducto por el cual se originen, tiene la certeza de que serán aceptadas por éste, pues están basadas en la participación abierta de ellos.

Este aspecto positivo para la organización en cierta manera entra en el campo de la autoevaluación y, lo que es importante, se adelanta a ser observado en una auditoría.

## 11.7 Disposición del personal a la nueva sistematización

La implementación de las recomendaciones comprende diferentes aspectos, entre ellos los relativos a sistemas administrativos, estructuras organizacionales, funciones, operaciones, procesos, procedimientos y prácticas de trabajo cuyo campo es ya sea general o particular. Asimismo, debe considerarse una calendarización para este tipo de actividades, e inclusive designar un responsable en cada caso. En la organización se decidirá si se requiere de personal externo para colaborar en esta actividad específica, que es de trascendencia para el funcionamiento organizacional.

Con la idea de aprovechar la experiencia del personal de la organización en ocasiones se solicita su intervención para pasar nuevamente por un tamiz las recomendaciones finales, independientemente que ya hayan sido comentadas y aceptadas, por si fuera necesario replantear algunas de ellas. Las acciones de la organización que precisan la colaboración del personal se presentan en la tabla 11.3.

La actitud positiva y de colaboración del personal de la organización representa un elemento imprescindible para lograr la aplicación de las recomendaciones.

**Tabla 11.2**

Conductos de aportaciones administrativas.

Espontánea	Solicitada	Concurso interno
El empleado o personal técnico se acerca por voluntad propia y plantea a sus superiores la idea que considera adecuada para mejorar un aspecto funcional.	El personal administrativo o técnico presenta una propuesta para solucionar una situación específica que le ha expuesto la empresa y acerca de la cual se ha requerido su colaboración.	El personal en general participa en respuesta a una convocatoria interna, presentando en forma individual o de grupo su propuesta para ser evaluada.

Aplicación	Replanteamiento	Adecuación
Intervención de personal debidamente supervisado para proceder a la implementación de las recomendaciones.	Intervención de directivos en la modificación o presentación de nuevas recomendaciones.	Participación del personal de diferentes niveles con la finalidad de adaptar la recomendación con modalidades.

**Tabla 11.3**

Acciones de la organización que requieren apoyo del personal.

De acuerdo con lo anterior, siempre será favorable exhortar a la participación del personal en la implementación de las recomendaciones, ya que cuando se involucran por convencimiento desarrollan sus actividades con mayor diligencia.

## RESUMEN

1. El seguimiento es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa. Esta actividad es realizada indistintamente por el personal que participó en la auditoría o por otro ajeno a ella; este último caso constituye una práctica positiva de rotación de personal. Es pertinente que después de efectuar actividades de seguimiento el auditor prepare un reporte o informe para comunicar los resultados obtenidos a los directivos de la organización. Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto.
2. La actividad de seguimiento requiere ser programada, aunque no existe un tiempo establecido para su aplicación, ni tampoco es obligatorio. El que se lleve a cabo en el corto o mediano plazo o que se decida omitirlo, dependerá de la naturaleza del tema evaluado y la relevancia o gravedad de las recomendaciones señaladas en el informe, pero lo que sí es conveniente es que no se deje de hacer, ya que representa una retroalimentación de la auditoría practicada.
3. Las modalidades que se presentan al instrumentar el seguimiento son: actuación de la empresa (constituye la actividad normal donde la organización emprende la acción convencida de la misma), seguimiento específico (representa una acción específica para corroborar el avance de la aplicación) y nueva auditoría (implica efectuar nuevamente el examen por no haber sido atendidas las recomendaciones o haberse implementado en forma parcial).
4. La etapa de seguimiento generará resultados, los cuales deben integrarse en el transcurso de la misma o al final para informar acerca de qué es lo que funciona de acuerdo a lo señalado en las recomendaciones. Ante cualquier situación que se presente en esta

etapa posevaluatoria, el auditor debe mantener una actitud constructiva y proponer soluciones que ataquen el problema de raíz.

5. Las medidas correctivas implícitas en las recomendaciones deben ser siempre claras, es decir, el auditor siempre debe buscar comunicar en forma efectiva su mensaje y explicarlo las veces que sea necesario para evitar cualquier ambigüedad en él, ya que esto suele propiciar que el auditado no las aplique, aunque ya con anterioridad las haya aceptado.
6. De los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento se derivan nuevas medidas que, tras comentarse y aprobarse, se deberán implementar sin ningún pretexto, ya que esto representa la culminación de una actividad. Resulta favorable que las organizaciones soliciten a sus empleados que aporten ideas, proyectos o estudios administrativos enfocados a mejorar su funcionalidad; en estas prácticas de tipo individual o grupal se consiguen aportaciones valiosas que representan alternativas de solución a los problemas operativos en la empresa. Las aportaciones de los empleados se suelen dar de tres formas: espontánea, solicitada y por concurso interno.
7. Las acciones de la organización que precisan la colaboración del personal son: al momento de la aplicación de las recomendaciones (gente que las implementa), cuando se realiza un replanteamiento de éstas (directivos) y en las adecuaciones de las mismas (personal de diferentes niveles).

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿En qué consiste la etapa de seguimiento?
2. ¿Con base a qué se define el momento de llevar a cabo el seguimiento?
3. ¿Cuáles son las modalidades para instrumentar el seguimiento?
4. Mencione cuál es la tarea que debe realizar el auditor al final de la etapa de seguimiento.
5. Comente cuál es la relevancia de que el auditor exprese de manera clara las recomendaciones.
6. Explique cuáles son las diferentes formas en que se dan las aportaciones administrativas en las organizaciones e indique por qué resultan favorables.
7. Mencione las acciones que emprende una organización con su personal para atender las recomendaciones recibidas.

Hoja: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_

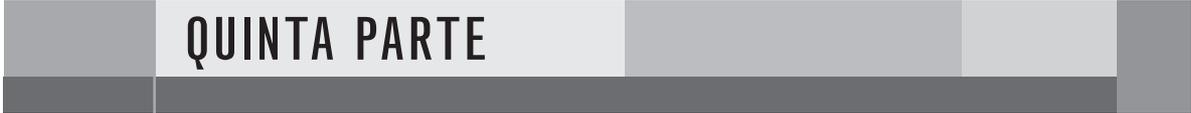
Fecha: \_\_\_\_\_

**Esquema 11.1**

Seguimiento de recomendaciones.

Núm.	Recomendacion	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de solución





## QUINTA PARTE

# AUDITORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO

Capítulo 12 Auditoría gubernamental



# Capítulo 12

## Auditoría gubernamental

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de dar lectura a este capítulo usted podrá:

1. Explicar los antecedentes históricos de la auditoría gubernamental.
2. Identificar el campo de aplicación de este tipo de auditoría.
3. Definir el concepto de auditoría gubernamental.
4. Explicar su finalidad.
5. Indicar su clasificación de acuerdo al objetivo.
6. Definir el concepto de normas de auditoría.
7. Precisar la importancia de la auditoría gubernamental.

## 12.1 Antecedentes históricos

El manejo transparente de los recursos en el ámbito público es una preocupación que comparten todos los países del orbe. En esta sección se comentará de qué manera nuestra nación ha llevado a cabo esta función del control, donde ha intervenido en forma directa la Contaduría Mayor de Hacienda (ahora Auditoría Superior de la Federación) y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (actualmente Auditoría de la Función Pública). Estos tres niveles de gobierno ejercitan acciones de control, ya sea de tipo preventivo, correctivo o fiscalizador, mediante una división funcional ideal.

### A. Contaduría Mayor de Hacienda

A nivel federal, como instrumento de control utilizado por el poder legislativo, operó hasta el año 2000, la Contaduría Mayor de Hacienda, órgano de la Cámara de Diputados, cuya labor era evaluar la eficiencia, transparencia y honestidad en el manejo de la cuenta pública.

Los orígenes formales de esta actividad examinadora prácticamente se remontan a la época colonial con el Tribunal de Cuentas Español, instaurado en el año de 1524. Entre sus funciones estaba la de elaborar una reseña del gasto público e indicar las medidas correctivas pertinentes.

En noviembre de 1824 se creó la Contaduría Mayor de Hacienda y hasta 1896 se difundieron sus facultades, mientras que en 1830 y 1838 se registraron algunas innovaciones a su actividad. Luego de un tiempo de inactividad, en 1857 se instala nuevamente la Contaduría y en 1896 se expide la ley orgánica de la misma. Posteriormente, en 1904 y 1936 se expiden la segunda y tercera ley, respectivamente.

Desde aquella época las revisiones consideraban el aspecto legal junto con el financiero, y de hecho se realizaban visitas específicas para el cumplimiento de esta labor.

La ley orgánica de 1936 sufrió algunas modificaciones, pero las más relevantes se presentaron en 1963, en lo referente a la información contable anual y su custodia; en 1976, en lo que respecta a la solicitud de información a las entidades públicas, y el 29 de diciembre de 1978, cuando se expidió la ley orgánica, misma que ha quedado abrogada.

La Contaduría Mayor de Hacienda tiene presencia en todos los estados del país para evaluar y salvaguardar la cuenta pública, estatal, municipal y de organismos de gobierno.

### B. Secretaría de la Función Pública

El antecedente de esta Secretaría se remonta al año 1981, ostentando en ese entonces el nombre de Secretaría de la Contraloría General de la Federación, para des-

pués (en 1994) cambiar su denominación a Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, asumiendo funciones que anteriormente estaban dispersas en áreas de la administración pública federal. Definitivamente ésta fue una decisión muy acertada del sector público en materia de control y modernización. Y, por supuesto, que esta instancia de gobierno tiene alcance en todo el país y a todos los niveles.

Esta secretaría se distingue porque por su conducto se han difundido diferentes cuestiones relacionadas con el tema de la evaluación, ya que desde que se creó, se le ha dado difusión a su forma y estilo de trabajo. Por otra parte, como toda área de la administración pública, está sujeta a opiniones muy encontradas e inclusive a críticas severas por parte de algunos sectores, que manifiestan abiertamente la tibieza aplicada en algunas situaciones del dominio público.

Las funciones específicas de esta Secretaría son: control, normatividad y evaluación, fiscalización, prevención y sistematización.

Uno de los aspectos trascendentes es dirigir e instrumentar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que se aplica beneficiando a todo el país. En general, la secretaría ha cumplido su función, aunque de manera paulatina. Algo favorable es que sus objetivos son definidos, llevan una continuidad, porque no están sujetos a un programa sexenal.

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo le corresponden, de manera específica, los asuntos que se indican a continuación:

- Organización y coordinación del sistema de control y evaluación, así como la expedición y vigilancia de las normas de control y fiscalización, la asesoría y el apoyo a órganos de control interno de ese sector. Establecer bases generales para la práctica de la auditoría y efectuar las evaluaciones e inspecciones, de acuerdo con programa propio o a solicitud, a efecto de promover la eficiencia de su gestión en las dependencias y entidades, así como observar el cumplimiento de las normas establecidas para las actividades funcionales. Designar y proponer a los auditores externos de las entidades, así como a los comisarios o su equivalente en la administración pública paraestatal; asimismo, emitir opinión sobre el nombramiento o remoción de éstos, lo cual incluye a los titulares de las áreas de control.
- Informar en forma periódica al Ejecutivo Federal acerca de los resultados de las evaluaciones y, en su caso, dictar acciones de enmienda. Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos, así como atender y resolver las quejas que presenten los particulares.
- Conocer e investigar las actas de omisiones de funcionarios públicos a efecto de determinar si existe responsabilidad o no, y aplicar sanciones.

- Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la propia secretaría.
- Autorizar estructuras orgánicas del sector, así como los ocupacionales, y las que la ley y los reglamentos le encomiende expresamente.

Cabe señalar que en relación a la responsabilidad de los servidores públicos, existe una ley federal de la materia, mientras que en el marco estatal ya se han promulgado algunas y es de esperarse que sean aplicadas por el bien de la sociedad y la transparencia en el manejo de los recursos y actuaciones de este sector.

### C. Auditoría Superior de la Federación

Como resultado de una continuidad en las actividades de control público, se formaliza la Auditoría Superior de la Federación, que apareció por primera vez en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y luego del relevo presidencial prosiguió hasta promulgarse formalmente la ley respectiva, misma que define como su objetivo la revisión de la cuenta pública y su fiscalización superior.

La Auditoría Superior de la Federación tiene como función, explícitamente, la fiscalización de la cuenta pública, para lo cual cuenta con autonomía técnica. Además tiene autonomía para definir la estructura administrativa que le permita potencialmente alcanzar sus objetivos de evaluación.

Quienes son sujetos a esta evaluación son los poderes de la unión, las entidades del nivel federal y en general las demás entidades fiscalizadas.

Esta auditoría aplica el control después de realizarse la gestión financiera, tal como lo hace la Contaduría Mayor de Hacienda.

De acuerdo con lo estipulado en la Ley de Fiscalización Superior de la Federación, la revisión y fiscalización superior de la cuenta pública tendrá por objeto corroborar los aspectos que en forma sintetizada se indican en la tabla 12.1.

**Tabla 12.1**

Objetivos de la revisión y fiscalización de la cuenta pública.

Respeto a programas y ejecución	Correspondencia de los ingresos y egresos con sus partidas
Desempeño, eficiencia y eficacia en los programas	Cumplimiento en la aplicación de financiamientos
Determinación de resultados de la gestión financiera	Cumplimiento de la normatividad en la gestión financiera
Observancia de la legalidad en las operaciones de gobierno	Determinación de responsabilidades
Imposición de sanciones	

## 12.2 Campo de aplicación

En el capítulo 2, al exponer los tipos de auditoría, se describió de manera general la auditoría gubernamental. Como su nombre lo indica, es la que se aplica en el sector público en sus diferentes niveles (federal, estatal y municipal). Como autoridad, el gobierno tiene la responsabilidad de demostrar con su ejemplo el control y orden que debe prevalecer en una sociedad, ya que el ciudadano común espera la actuación honesta, transparente, ética y de vocación de servicio de las personas que han llegado a la administración pública.

Cabe señalar que la población en general tiene derecho a presentar una **queja** o **denuncia** para señalar aquellas acciones que estime que no se desarrollan de manera apropiada.

Este instrumento de control en el ámbito gubernamental ha llegado a provocar polémica en el sentido de que se le considera demagógico, desmedido, intimidador y meramente sancionador.

El control siempre ha existido en la actividad administrativa de este sector; sin embargo, hoy en día debe fomentarse su uso de manera preventiva.

La administración pública incluye las entidades, organismos descentralizados del sector paraestatal y los fideicomisos que se abocan a la administración de programas, operación y regulación, entre otros aspectos, por ello es positiva la presencia de una auditoría de este tipo.

En las últimas gestiones presidenciales de nuestro país, en respuesta a los reclamos de la población y organismos no gubernamentales, se ha dirigido la atención a dos líneas específicas relacionadas con el control: combate a la corrupción y modernización de la administración pública (véase tabla 12.2).

En cuanto al **combate a la corrupción**, México es miembro de una agrupación mundial que realiza reuniones donde se buscan soluciones para afrontar esta situación, la cual no es exclusiva de un país sino que se presenta en el mundo entero.

En el caso de la **administración pública**, es evidente el esfuerzo de nuestro país para modificar las estructuras administrativas en cada inicio de sexenio e inclusive en su desarrollo.

## 12.3 Concepto

La **auditoría gubernamental** se puede considerar como “el examen que se realiza a dependencias y entidades del sector público a efecto de fiscalizar la correcta aplicación de los recursos y de observar que se ciñan a la normatividad, coadyuvando con ello a la transparencia en la realización de operaciones”.

**Tabla 12.2**

Líneas gubernamentales de acción.

Combate a la corrupción	Modernización de la administración pública
Plan sexenal para erradicarla	Adecuación de estructuras y sistemas

En las operaciones a verificar están los ingresos, egresos, patrimonio, inversiones, programas específicos, estructuras administrativas, presupuesto, sistemas y la actuación de los órganos de control interno, entre otros.

Por lo tanto, la recomendación de la administración pública en sus tres niveles de actuación está orientada hacia la austeridad del gasto público, reducción de nómina y una mayor productividad, lo cual requiere redoblar esfuerzos en el control. Este tipo de auditoría está fundamentada legalmente y se practica en forma directa con base a un plan prediseñado.

En la tabla 12.3 se muestra la base legal que permite conocer las funciones generales de dependencias y entidades, así como aspectos de control.

Los estados de la República cuentan igualmente con una legislación en el sentido de la primera y quinta ley. Asimismo, a nivel federal también opera la Ley de Obras Públicas y Servicios (que está relacionada con la quinta ley) y la de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, ambas publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* del 4 de enero de 2000, y sus respectivos reglamentos del 20 de agosto de 2001.

En los estados de la República operan también leyes locales de obra pública y adquisiciones.

## 12.4 Finalidad

Al referenciar el concepto de auditoría gubernamental se deduce que su finalidad consiste en evaluar y preservar la sana administración y racionalidad en la utilización de los recursos disponibles del sector público, así como su funcionalidad, operación, diseño estructural, legalidad y aspectos inherentes mediante los mecanismos que se juzguen adecuados para el caso.

Vale la pena señalar la importancia en la elaboración, revisión, discusión, aprobación y difusión del presupuesto de las secretarías o entidades, ya que esto constituye precisamente un **control preventivo** que regulará las operaciones a realizar.

**Tabla 12.3**

Disposiciones normativas básicas en el sector público.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Ley Federal de Empresas Paraestatales	Ley de Planeación	Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
---	---------------------------------------	-------------------	--	---

En el sector público es indispensable el manejo eficiente, honesto, transparente y congruente de todas y cada una de las operaciones, porque de no ser así se atenta contra el ciudadano al disponer de menos recursos para aplicar al programa social o de otro tipo.

Administrar en forma adecuada los recursos y operaciones de este ámbito hace que el ciudadano tenga la certeza de que la institución gubernamental cumple con su parte, lo que a su vez lo incita a participar en trabajos de beneficio para la comunidad.

Como se infiere de lo anterior, esta auditoría no está enfocada exclusivamente al tema financiero, sino que comprende otras esferas de actuación en el campo administrativo y operacional igualmente importantes.

## 12.5 Clasificación de acuerdo con el objetivo

Con base en el marco de acción multidisciplinario de la auditoría gubernamental, ésta se clasifica, según su objetivo, en: financiera, administrativa, de legalidad y específica.

Aunque dichos tipos de auditoría tienen su marco de referencia propio, a continuación se comentará cada uno de ellos en sus aspectos relevantes.

### ■ Auditoría financiera

Aplican la auditoría financiera de manera permanente: los órganos internos de control propios de cada entidad o dependencia, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, auditores externos, delegados o comisarios públicos y la recién formada Auditoría Superior de la Federación.

En la tabla 12.4 se listan las características que debe poseer el auditor gubernamental para llevar a cabo esta actividad con eficiencia y calidad.

En la ejecución de esta evaluación se observarán las Normas de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que se deberán aplicar en concordancia con las Normas Generales de la Auditoría de este sector.

### ■ Auditoría administrativa

La auditoría administrativa evalúa la eficiencia, eficacia y congruencia de las operaciones, tanto en la administración pública federal como en el ámbito estatal o municipal.

Esta auditoría enmarca aspectos generales de evaluación como: estructuras orgánicas, funciones, sistemas administrativos, prácticas de trabajo y recursos humanos y materiales, además de encargarse de la administración de programas y planes a nivel nacional, estatal y municipal.

En el capítulo 3 de esta obra se describe el concepto, objetivo, campo de aplicación y aspectos de la implementación de este tipo de auditoría.

**Tabla 12.4**

Características, requisitos y cualidades del auditor gubernamental.

Características	Requisitos	Cualidades
Percepción	Vocación de servicio	Propositivo
Sensibilidad	Confidencialidad	Liderazgo
Comprensión	Disposición completa	Saber trabajar en equipo
Criterio amplio	Lealtad	Amplio criterio
Disposición	Rectitud	Analítico
Responsabilidad	Honestidad	Dispuesto al cambio

### ■ Auditoría de legalidad

Este tipo de auditoría actúa tanto en el sector privado como en el público, pero en realidad en este último tiene un marco legal todavía más amplio.

La **auditoría de legalidad** tiene como finalidad constatar que las dependencias o entidades del sector público se apeguen en el ejercicio de sus actividades a la normatividad vigente.

Entre los documentos legales se encuentran los siguientes: acta o decreto constitutivo, reglamentos, decretos, convenios, contratos, actas de consejo de administración o técnico, circulares, acuerdos y convocatorias.

Es conveniente que los auditores enfocados a la auditoría de legalidad sean profesionales de las ciencias jurídicas o que estén ampliamente identificados con este ámbito.

### ■ Auditorías específicas

Los tipos de auditoría antes descritos se enfocan en la evaluación de un tema preciso, denominándose por ello auditorías específicas, de las cuales habrá tantas denominaciones como casos a revisar; por ejemplo: obra pública y servicios relacionados, adquisiciones y arrendamientos, y servicios al personal.

Asimismo, en toda organización existen los campos siguientes: integral, fondos y valores; procesos de entrega y recepción; programas, enajenación de bienes, áreas funcionales, y parque vehicular, entre otros.

Enseguida se describen las auditorías de obra pública y servicios relacionados, adquisiciones y arrendamientos, y servicios al personal. Los dos primeros comprenden

actividades que al accionarse revitalizan la economía nacional por medio del programa de inversiones.

**Obra pública y servicios relacionados.** La administración apropiada de este rubro incluye la planeación, programación, presupuesto, contratación, gasto, ejecución y control de la obra pública.

Dentro de los aspectos mínimos susceptibles de revisión en la obra pública están los siguientes:

1. Observancia de la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados, así como de su reglamento.
2. Aprobación del proyecto e inclusión de éste en programas.
3. Presupuesto y determinación del techo financiero.
4. Proceso de licitación.
5. Celebración de contrato.
6. Otorgamiento de fianzas de cumplimientos y de anticipos.
7. Seguimiento del programa físico financiero.
8. Autorización de estimaciones por avance de obra.
9. Cumplimiento de programa de obra.
10. Utilización de material especificado.
11. Aditivas, deductivas e incrementos autorizados.
12. Recepción de obra.
13. Operatividad de la obra ejecutada.

En el campo de la obra pública existe normatividad federal y estatal, la cual debe observarse, al igual que las circulares de control emitidas por las autoridades correspondientes.

Al supervisar la ejecución de la obra pública se llegan a presentar formas de actuar completamente opuestas: por un lado una actividad deficiente y hasta cierto punto complaciente con el contratista, y por el otro un comportamiento estricto con falta de madurez profesional por parte del supervisor de gobierno o funcionario. Ninguna de ellas es saludable, por lo que debe prevalecer el sentido común de las partes (gobierno y contratista) y cuidar de no polarizar comportamientos en relación al constructor, sino considerarlo como un elemento más en la obtención del objetivo primordial que el gobierno se ha trazado en el aspecto social, para actuar en beneficio de la continuidad de la obra, su terminación y uso por parte de la comunidad.

**Adquisiciones, arrendamientos y servicios.** En este rubro se integran los conceptos de planeación, programación, presupuesto, contratación, gasto y control, los

cuales están regidos por la normatividad federal y en ocasiones también estatal. Su evaluación es ineludible por la repercusión que tiene en el gasto, donde debe prevalecer la transparencia de las operaciones.

El concepto de adquisiciones no se encuentra tan generalizado en las organizaciones como el de compras o abastecimientos, que se refieren a lo mismo. De cualquier forma por sí mismo expresa su campo de acción sin lugar a dudas y el sector público lo ha adoptado plenamente.

Los aspectos mínimos susceptibles de revisión en este campo son los siguientes:

1. Observancia a la Ley de Adquisiciones y Arrendamientos del sector público, y su reglamento.
2. Proceso de licitación.
3. Solvencia técnica, financiera y administrativa del proveedor.
4. Colocación del pedido.
5. Otorgamiento de fianzas.
6. Cumplimiento de fechas de entrega.
7. Seguimiento de la operación.
8. Validación de la necesidad de la adquisición.

Las operaciones relativas a las adquisiciones, arrendamientos y servicios deben ser transparentes y basadas en la honestidad para no beneficiar particularmente a ningún funcionario de gobierno o proveedor, ya que esto va en detrimento de la sana administración pública.

**Servicios personales.** La administración de este rubro merece atención prioritaria en el sector público y en su revisión se debe dedicar especial atención a los puntos siguientes:

1. Observancia de las reglamentaciones legales e internas.
2. Estructura administrativa establecida para operar los servicios al personal.
3. Cumplimiento en forma y tiempo de las obligaciones contractuales.
4. Verificación de las plazas autorizadas en el presupuesto y su aplicación.
5. Cumplimiento estricto de las obligaciones nominales aprobadas.
6. Identificación de la presencia y ubicación del empleado público en la dependencia o entidad.
7. Verificación de la prestación real del servicio por parte del servidor público.
8. Cumplimiento de los programas de capacitación.

9. Otorgamiento de prestaciones sociales.
10. Verificación de la existencia de programas de desempeño y sus resultados.

Actualmente se presta especial atención a la prestación real y efectiva del servicio por parte de las instancias gubernamentales, ya que se han detectado casos en los diferentes niveles de gobierno donde los empleados reciben abiertamente un emolumento, pero no lo devengan y no cuentan con justificación para ello.

En contraposición con esta problemática, también se reconoce la actitud de apoyo y dedicación de un gran número de funcionarios y personal medio, que se dedican a cumplir con sus obligaciones y a servir a la ciudadanía sin buscar alguna retribución extra o ganancias personales.

## 12.6 Normas de auditoría

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (IMCP), ha establecido normas de carácter general que norman la actuación de la auditoría (como ya se indicó en el punto 12.5). En el sector público se adoptan modalidades específicas en algunas normas y técnicas propias del ámbito, pero la base conceptual no varía.

Estas normas representan requisitos mínimos de calidad en los cuales está comprendida la personalidad del auditor, trabajo que desempeña y la información que presenta como resultado de su trabajo, aspectos en los cuales se basa su clasificación (véase tabla 12.5).

En las **normas personales** se encuentran las relativas al entrenamiento técnico y capacidad profesional, cuidado y diligencia profesional, y la de independencia.

En las **normas de la ejecución del trabajo** se identifican las de planeación y supervisión, estudio y evaluación del control interno, así como la de obtención de evidencia suficiente y competente.

Finalmente, las **normas de información** hacen énfasis al informe o dictamen.

Así, la auditoría constituye una actividad profesional reglamentada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., quien contempla no sólo el aspecto técnico de las actividades, sino también la conducta ética.

Personales	Ejecución del trabajo	Información
Cualidades que el auditor debe tener para prestar profesionalmente su servicio.	Manifestación de cuidado y diligencia en la realización de su trabajo.	Presentación de los resultados de su trabajo mediante un informe.

**Tabla 12.5**  
Normas de auditoría.

## 12.7 Importancia de la auditoría gubernamental

En nuestra realidad nacional, la responsabilidad de las operaciones efectuadas en el ámbito gubernamental y su sujeción a la normatividad legal y administrativa establecida, recae en los titulares de las dependencias y entidades; de ahí la relevancia de practicar auditorías de carácter interno que salvaguarden los recursos que se obtienen y aplican, y de manifestar disposición a las de tipo especial o externo que se apliquen.

Lo ideal es aplicar esta auditoría, no con fines correctivos sino de tipo preventivo, en busca de un control integral que beneficie la administración pública.

La auditoría es una técnica de control que sirve ya sea para autoevaluarse o para reforzar prácticas u operaciones que no han seguido los lineamientos establecidos en este sector, bajo la perspectiva de que es preferible ver las acciones sobre la marcha a esperar que sean detectadas por personas ajenas a la dependencia o entidad.

Al realizar operaciones en este sector no es suficiente la buena intención, sino que es necesario apegarse a la normatividad, ya que en caso de detectarse una falta en el cumplimiento de ésta, el directivo o el servidor público se expone a que se le juzgue de acuerdo a la ley respectiva de responsabilidades, con el riesgo de quedar inhabilitado.

Este tipo de auditoría no se aplica únicamente a los temas financiero, administrativo, operacional o específico, sino también a los aspectos de desempeño, calidad e integral, entre otros.

En este tipo de auditoría no existen realmente soluciones definidas, de manera que el auditor deberá resolver a conciencia las diferentes problemáticas que se presenten, guiado por un alto espíritu de servicio.

Debido a la trascendencia que reviste por repercutir directamente en la comunidad, es imprescindible que se dé a la auditoría gubernamental un valor agregado en su ejecución y, naturalmente, al informe correspondiente, ya que se espera de ella una contribución efectiva, que le sirva al servidor público para tomar decisiones apropiadas que resulten en beneficio del país, estado y municipio.

### RESUMEN

1. En México, la función de control de la administración de los recursos está a cargo de la Contaduría Mayor de Hacienda, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (antes Secretaría de la Contraloría General de la Federación) y la Auditoría Superior de la Federación. Las acciones de control de estos tres niveles de gobierno son de tipo preventivo, correctivo o fiscalizador. El origen de estas instancias de gobierno se remonta a la época colonial, cuando se instauró en el año de 1524 el Tribunal de Cuentas Español. Posteriormente, en 1824 se creó la Contaduría Mayor de

Hacienda, que expidió en 1896, 1904 y 1936, su primera, segunda y tercera ley, respectivamente; dentro de las modificaciones más relevantes se encuentran las de 1963 (relativas a la información contable anual y su custodia), 1976 (relativa a la solicitud de información a las entidades públicas) y 1978 (cuando se expidió nuevamente la ley orgánica). Por otro lado, en el año 1981 se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, que en 1994 se reestructuró en funciones y se denominó como Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). Asimismo, en la última década del siglo xx fue creada la Auditoría Superior de la Federación, que tuvo su actuación en la evaluación del ejercicio 2001.

2. La auditoría gubernamental se aplica al sector público en sus tres niveles: federal, estatal y municipal, con el fin de mantener el control de las operaciones. El ciudadano espera la actuación honesta, transparente, ética y de vocación de servicio de las personas que han llegado a la administración pública; cuando no es así, la población tiene derecho a presentar una queja o denuncia. En respuesta a los reclamos de la ciudadanía, el gobierno ha definido una línea de acción enfocada al combate a la corrupción y a la modernización de la administración pública.
3. La auditoría gubernamental es el examen que se realiza a dependencias y entidades del sector público a efecto de fiscalizar la correcta aplicación de los recursos y de observar que se ciñan a la normatividad establecida, coadyuvando con ello a la transparencia en la realización de operaciones. En las operaciones a verificar están los ingresos, egresos, patrimonio, inversiones, programas específicos, estructuras administrativas, presupuesto, sistemas y la actuación de los órganos de control interno, entre otros. En el proceso de evaluación se deben observar las leyes aplicables a su administración, registro de operaciones, obra pública, adquisiciones y arrendamientos, entre otras.
4. La finalidad de esta auditoría es evaluar y preservar la sana administración y racionalidad en la utilización de los recursos disponibles en el sector público, así como su funcionalidad, operación, diseño estructural, legalidad y aspectos inherentes. En este campo es imprescindible dedicar espacio a la elaboración, revisión, discusión, aceptación y difusión del presupuesto que guiará la actuación en un ejercicio; esto es parte precisamente del control preventivo. El control público enfatiza aspectos como la eficiencia, eficacia, honestidad, transparencia y congruencia en todas sus operaciones. La auditoría gubernamental no está enfocada exclusivamente al tema financiero, sino que comprende otras esferas de actuación en el campo administrativo y operacional igualmente importantes.
5. La auditoría gubernamental se clasifica, según su objetivo, en: financiera (referente a los recursos financieros, sus registros e información respectiva), administrativa (evalúa la eficiencia, eficacia y congruencia de las operaciones y decisiones), de legalidad (constata que las dependencias y entidades se apeguen en el ejercicio de sus actividades a la nor-

matividad establecida) y específica (se enfocan en la evaluación de un tema preciso; por ejemplo, obra pública, adquisiciones y arrendamientos, y servicios al personal).

6. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., ha establecido normas de carácter general que norman la actuación de la auditoría y que son aplicables en el sector público, en tanto no se contrapongan a las emitidas de manera particular en el gobierno. Dichas normas se clasifican en: personales (cualidades que debe reunir el auditor), ejecución del trabajo (aluden al cuidado y diligencia en el trabajo) e información (hacen referencia al informe de los resultados obtenidos).
7. La responsabilidad de las operaciones efectuadas en el ámbito gubernamental y su sujeción a la normatividad legal y administrativa establecida recae en los titulares de las dependencias y entidades; de ahí la relevancia de practicar auditorías de carácter interno que salvaguarden los recursos que se obtienen y aplican, y de manifestar disposición a las de tipo especial o externo que se apliquen. En caso de detectarse una falta en el cumplimiento de la normatividad, el directivo o el servidor público se expone a que se le juzgue de acuerdo a la ley respectiva de responsabilidades, con el riesgo de quedar inhabilitado. Debido a la trascendencia que reviste por repercutir directamente en la comunidad, es imprescindible que se dé a la auditoría gubernamental un valor agregado en su ejecución y, naturalmente, al informe correspondiente, ya que se espera de ella una contribución efectiva, que le sirva al servidor público para tomar decisiones apropiadas que resulten en beneficio del país, estado y municipio.

## REFLEXIONES DEL CAPÍTULO

1. ¿A cargo de qué instancias de gobierno está la función de control de la administración de los recursos?
2. Indique el campo de aplicación de la auditoría gubernamental y con qué medios cuenta la ciudadanía para inconformarse de las operaciones de la administración pública.
3. Explique con sus propias palabras el concepto de auditoría gubernamental.
4. Mencione la finalidad de esta auditoría.
5. Indique cómo se clasifica la auditoría gubernamental y explique cada tipo.
6. Mencione la clasificación del IMCP sobre las normas de auditoría y explique cada tipo.
7. ¿Por qué tanto a los servidores públicos como a la ciudadanía les conviene que se practiquen auditorías en las dependencias y entidades del gobierno?



# CASOS PRÁCTICOS

## CASO PRÁCTICO NÚM. 1

### Evaluación administrativa de la subdirección de relaciones industriales de una empresa que fabrica y comercializa bolsas y sacos de papel

Desde 1980 se estableció en Av. Tollocan 528, en Toluca, Estado de México, la compañía Bolsas y Sacos del Centro, S.A. de C.V., cuyo giro principal es la fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel.

En toda su existencia, esta organización se ha caracterizado por contar con una estabilidad administrativa, y los directores generales que ha tenido, aunque con un estilo particular, le han dado continuidad a la operación en general, lo cual ha permitido que la empresa se mantenga en un lugar importante a nivel local y nacional. El ingeniero Marcelo de la Torre Laviada es quien ocupa este puesto desde 1992, y en toda su gestión ha sido partidario de la actuación propositiva de sus empleados, el trabajo en equipo, el enfoque de calidad y excelencia, así como del respeto a los valores.

En el desempeño de su labor, la organización ha afrontado situaciones extremas, que van desde las positivas hasta las de crisis y supervivencia, las cuales reconoce que no fue fácil afrontar, pero que se lograron superar debido a que el producto que fabrica es de calidad, hay atención esmerada en su distribución y su fuerza de trabajo cuenta con una alta tecnificación. Asimismo, el ingeniero De la Torre considera clave atender a la administración de la fuerza de trabajo, por la repercusión obvia en el éxito de su producto.

En la reunión bimestral de resultados que recientemente celebró el ingeniero con su equipo de trabajo, se abordaron temas relativos al aspecto financiero, operaciones, mercadotecnia y relaciones industriales. Ahí se aprobó gran parte de la información presentada y se señalaron puntos de mejora en la cuestión financiera y de relaciones industriales. Para dar seguimiento a los resultados de la reunión, acordó con su asistente administrativo, la licenciada Magdalena Lazcano Siller, programar una reunión con el ingeniero Walter Fernández Meza, titular de la Subdirección de Relaciones Industriales, y con el ingeniero Gustavo del Ángel Torrealba, asesor administrativo de esta organización, para comentar las deficiencias de sus áreas.

Dicha reunión se tiene contemplada para el día viernes de la presente semana en punto de las 10:00 hrs. en la oficina del ingeniero De la Torre, en donde se dispone de lo necesario para desarrollar con comodidad este evento importante en la agenda administrativa del director general. Se aprovechará esta ocasión para informar al asesor sobre las características generales de la organización a efecto de que se compenetre más con el concepto de la misma, ya que es la primera vez que se requiere de su presencia en una reunión de este tipo. De acuerdo con ello, se plantean los aspectos siguientes.

## 1. Estructura organizacional

La empresa está constituida legal y administrativamente de acuerdo con las disposiciones mercantiles, tal como se muestra a continuación:

### *Aspecto legal*

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, comisario, director general y servicio de auditoría externa.

### *Aspecto administrativo o convencional*

- Auditoría interna y las subdirecciones de finanzas, ventas y mercadotecnia, operaciones y relaciones industriales.

En el anexo número 1 se ilustra el organigrama estructural general del área indicada.

## 2. Resultados operativos anuales

Aunque se han obtenido resultados positivos en los últimos tres años, con un ascenso del orden de los 120 millones de pesos en el más reciente, la organización no está satisfecha con ello, pues los consejeros estiman que de acuerdo con los recursos disponibles debió haber sido mayor.

Consciente de la relevancia en la utilización de técnicas de control, la empresa se somete anualmente a auditorías de tipo financiero, fiscal y de seguridad social, y con menos regularidad a las que abarcan el área informática, operativa y administrativa, de calidad, y ambiental, lo cual es útil en gran medida para la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones preventivas.

## 3. Participación en el mercado nacional

La empresa ocupa uno de los primeros lugares de su giro en el mercado nacional, donde se ha sostenido gracias a su esfuerzo y al trabajo en equipo; no obstante ello, le inquieta el futuro, ya que reconoce que la competencia también se propone mejorar su administración.

## 4. Planta Laboral

Actualmente la planta laboral está integrada por 1 450 empleados, más aproximadamente 150 trabajadores eventuales dentro del área operativa, como se muestra en la tabla A.

**Tabla A**

Planta laboral.

Personal	Plaza	%
Administrativo	150	12
Ventas	50	2
Obrero	1 200	86
TOTAL	1 450	100

Un sindicato independiente agrupa al personal obrero (de hecho se firmará un nuevo contrato colectivo en los próximos meses), y su intervención ha favorecido las relaciones laborales.

## 5. Horario de trabajo establecido

En la tabla B se muestran los horarios que se establecieron desde un inicio para el personal administrativo y obrero.

## 6. Decisión de practicar una auditoría

Como resultado de la auditoría interna que se lleva a cabo actualmente en la empresa, el ingeniero De la Torre ha recibido reportes de actividades propias de la Subdirección de Relaciones Industriales que no se han realizado en forma apropiada y que obstaculizan la eficiencia de la ejecución de las operaciones. Específicamente, estas actividades son: selección y contratación de personal, administración de compensaciones y, en cierta medida, la administración de prestaciones.

En la actividad de selección en ocasiones no se realiza el proceso completo, pues se omiten o alteran etapas básicas con el pretexto de que se requiere de manera urgente la incorporación de personal; en el campo de las compensaciones, se suele dedicar la mayoría del tiempo al aspecto operativo de la nómina y su liquidación, y en el manejo de las prestaciones existen diversas deficiencias.

Debido a las deficiencias detectadas mediante la auditoría interna en la Subdirección de Relaciones Industriales, y a que no hubo una aclaración apropiada al respecto por parte del ingeniero Fernández Meza, que es quien está a cargo de dicha área, se toma la decisión de practicar una **auditoría administrativa** a efecto de desahogar esta situación. Tal actividad queda en manos de la firma Gómez y Gómez, Consultores, S.C., a quien se le solicita además una propuesta de definición de organización interna, en caso de ser necesario.

Tipo de personal	Horario
Administrativo	8:30 hrs. a 17:30 hrs.
Obrero	6:00 hrs. a 14:30 hrs.
	14:30 hrs. a 22:30 hrs.
	22:30 hrs. a 6:00 hrs.

**Tabla B**  
Horarios del personal.

## 7. Resultados preliminares de la auditoría

Luego de planear y desarrollar el proceso de auditoría, esta firma obtiene los siguientes resultados preliminares:

- Organización inadecuada del área.
- Dispersión de funciones.
- Falta de calendarización de actividades.
- Servicio ineficiente a las áreas.
- Falta de atención a los aspectos sindicales.
- Denominación del área.

Aunado a lo anterior, también se precisan situaciones particulares en la operación, las cuales se describen enseguida.

### Selección y contratación de personal

- El proceso en esta función no está debidamente estructurado ni documentado, y falta difusión para su aplicación.
- El subdirector del área cubre un amplio rango de actividades, entre las cuales se incluyen las relaciones públicas y los eventos recreativos, pero no le dedica tiempo suficiente a su actividad básica operativa.
- Los perfiles de puestos no están actualizados.
- Las pruebas, entre ellas la de personalidad y la de conocimiento, no son aplicadas de manera consistente; de esta manera, debido a la falta de información no se contrata al personal más apto.
- La evidencia documental del personal de nuevo ingreso no es la adecuada.
- La planeación de futuras necesidades de personal es una función que no se tiene asignada.

- El programa de inducción al personal, así como los de capacitación y seguridad e higiene, cuentan con demasiadas carencias, por lo que frecuentemente se presentan problemas y accidentes de trabajo.

### Administración de compensaciones

- El procedimiento que se utiliza en la fijación de la compensación es arbitrario y se basa en preferencias que existen hacia el personal.
- Los salarios tienen un peso significativo en la compensación en general, sin haberse manifestado ninguna innovación en su composición.
- Continuamente ocurren contratiempos con el sistema computarizado de nómina, además de que éste no procesa información fiscal adicional.
- Con frecuencia se presentan problemas para capturar con oportunidad tanto el tiempo trabajado en la jornada normal como el tiempo extra, lo cual repercute en el diferimiento del pago.
- Los incentivos se liquidan fuera de las fechas estipuladas contractualmente, lo que ocasiona molestias innecesarias.
- No se toman como referencia los estudios oficiales y privados de compensaciones.

### Administración de prestaciones

- No se respeta la calendarización de las prestaciones contractuales.
- Existen diferencias al proporcionar el uniforme de trabajo y equipo protector al trabajador.
- El programa de becas instrumentado en beneficio de los trabajadores y sus hijos resulta insuficiente, además de contar con deficiencias en su reglamentación.
- El uso de las instalaciones recreativas de la empresa para eventos personales es restringida y selectiva.
- El titular de esta área participa de tiempo completo como facilitador en los programas de calidad, por lo que en ocasiones descuida su actividad funcional.
- El control en la administración de despensas no es el adecuado, ya que periódicamente los trabajadores presentan reclamos por el descuento.
- La promoción deportiva, recreativa y cultural es limitada, aun cuando el trabajador ha pedido insistentemente que se amplíe.

## 8. Requerimiento del caso

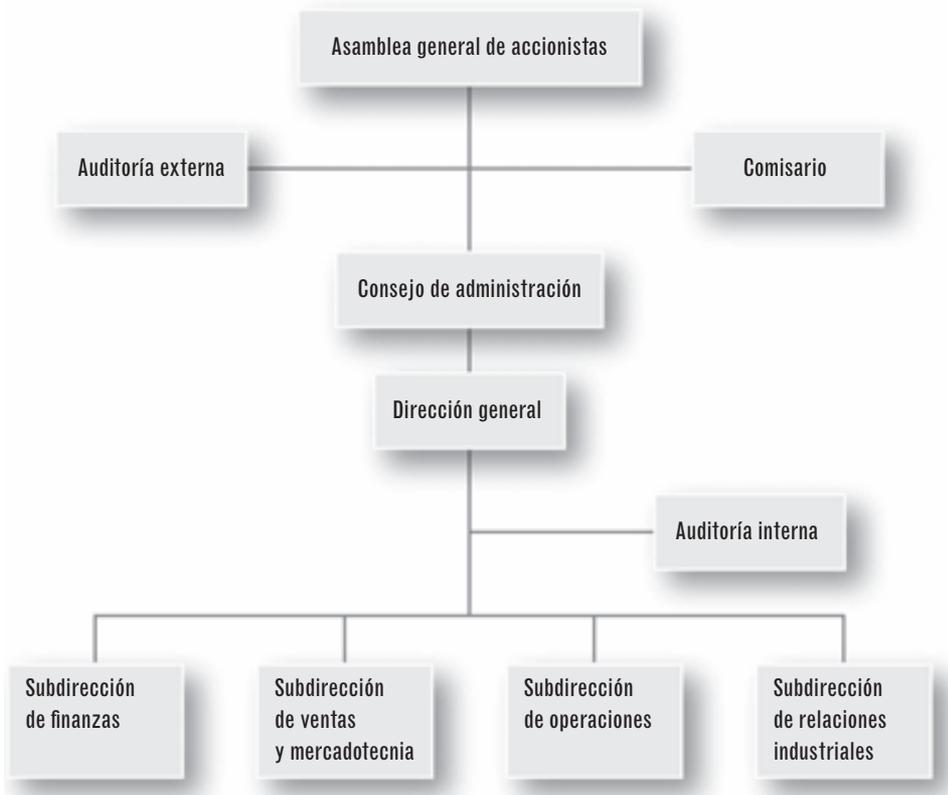
Luego de revisar los resultados preliminares, el ingeniero Marcelo de la Torre Laviada solicita al Lic. Benjamín de la Concha y Ruvalcaba, representante de la firma Gómez y Gómez, Consultores, S.C., le presente en tiempo perentorio los aspectos siguientes:

- a) Recomendaciones para la subdirección evaluada, de acuerdo con los hechos reportados.
- b) Opinión sobre la organización interna de la empresa.

### Anexo 1

Bolsas y Sacos del Centro, S.A. de C.V.

Organigrama estructural



## CASO PRÁCTICO NÚM. 2

Revisión de un programa de auditoría aplicado a la nómina de una empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de cocinas integrales

La Compañía Industrial de Cocinas Potosinas, S.A. de C.V., inició sus actividades en 1990 con una oficina central establecida en Av. Ponciano Arriaga 3050, ciudad de San Luis Potosí (SLP), y dos oficinas de distribución, una en Guadalajara, Jal. y otra en León, Gto.

Gerardo del Toro Treviño, gerente de la compañía, es licenciado en Administración por parte de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y se caracteriza por conocer ampliamente el giro de la empresa, contar con un excelente espíritu de servicio e incentivar el trabajo en equipo entre su personal.

En su diario quehacer administrativo, el licenciado Del Toro Treviño enfrenta diversas situaciones de índole administrativa y operativa, pero demuestra estar preparado para atenderlas y darles solución.

Sucede que al celebrar una junta operativa con los titulares de las diferentes áreas de Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia y Comercialización y Recursos Humanos, se presenta una inconformidad en relación al pago de los trabajadores, específicamente del área de operaciones.

No es la primera vez que esta situación se presenta en la empresa, pero sí dentro de la gestión de Gerardo del Toro. Éste, sin entrar en detalle, le pide al C.P. Roel Magaña y de Teresa, titular del área de Finanzas, y al ingeniero Rómulo Cárdenas Botello, del área de Recursos Humanos, que acudan por la tarde a su oficina para desahogar esta circunstancia.

Los dos directivos se retiran de la reunión e intercambian algunos comentarios sobre dicha situación, para finalmente acordar verse por la tarde para analizarla y buscar en forma inmediata la solución, ya que la representación sindical está presionando al respecto.

La reunión se lleva a efecto a las 16:00 hrs. en la sala de juntas de las oficinas generales.

De inicio, el ingeniero Cárdenas Botello expone que efectivamente se ha presentado una solicitud de la representación sindical a efecto de revisar el cumplimiento de las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo relativas al tema de compensación, ya que estiman que las liquidaciones no se llevan a cabo de acuerdo con lo previsto. Pero que él está convencido de que no ha habido ningún incumplimiento, aunque no ha hecho las aclaraciones correspondientes.

El caso es que la representación sindical continuamente hace comentarios relativos al incumplimiento del pago de remuneraciones por tiempo extraordinario, así como del otorgamiento de premios e incentivos, además de problemas referentes a cambios de horario en los cursos de capacitación, integración de las comisiones mixtas de Higiene y Seguridad, servicio de comedor, actitud de los supervisores, entre otros.

De hecho, el licenciado Del Toro comenta que en días anteriores se presentaron los delegados sindicales con él para externarle que las irregularidades en la liquidación salarial ocurren de manera constante y que esto requiere una solución inmediata para evitar que siga afectando el patrimonio de sus agremiados. Esto llama la atención del licenciado, ya que él ha dado instrucciones precisas para que toda solicitud, queja o inconformidad del trabajador sea atendida diligentemente y se den soluciones bien documentadas y apegadas a derecho.

Los puntos siguientes resumen la inconformidad de los trabajadores sindicalizados.

## Descuentos nominales

- Estiman que el impuesto sobre la renta no es el indicado y aunque se les han dado explicaciones al respecto, no las aceptan.
- El descuento sindical aceptado se duplicó y esta situación ya se ha presentado anteriormente.
- La deducción por financiamiento personal se efectuó con anticipación a lo acordado.
- Existe distorsión en la aplicación de los cargos por despensa.
- Los casos de impuntualidad aplicados no proceden, ya que fueron aclarados en su momento.
- Se aplicaron descuentos por vivienda excesivos.

## Remuneraciones extraordinarias

- Suele ocurrir que en las liquidaciones no se computen las horas extras laboradas, lo cual atenta de manera directa al trabajador.
- Las horas extras son efectivamente laboradas, pero en ocasiones son ajustadas por el personal supervisor, situación que se tiene identificada, pero no se le ha dado solución.

## Remuneraciones al personal de nuevo ingreso

- Regularmente se presenta el caso de que el personal de nuevo ingreso cubre todos sus requisitos; sin embargo, su salario no es programado debido a una “deficiencia en el procedimiento”, lo cual propicia que su pago se retrase una semana.

- En ocasiones el personal labora sin estar debidamente regularizada su situación y la nómina si es programada, solicitando la regularización de esta situación.

## Tabulador salarial

- Aunque se han hecho aclaraciones al respecto, siguen sin regularizar ocho casos de personas sindicalizadas que cambiaron de categoría.
- Existen dos casos en los que no se aplicaron los salarios mínimos profesionales, lo que revela falta de diligencia del personal del área.
- El área de Recursos Humanos tiene conocimiento de cuatro casos de personal que no obstante estar en una categoría de mecánico de primera, no efectúan esa función.

## Incentivos y prestaciones

- Aunque se han dado explicaciones sobre la omisión en la liquidación mensual del incentivo de asistencia, éstas no son satisfactorias y se sigue sin efectuar.
- La prima vacacional adicional a la legal no se liquida en forma simultánea al salario, como debe de ser, por lo que se ha requerido su solución en varias ocasiones.
- Los premios de producción se suelen liquidar treinta días después de lo convenido, y el personal sindicalizado ha solicitado que se enmiende de manera inmediata esta situación.

## Solicitud de evaluación

Al comentar estos puntos, los directivos de la compañía concluyen que no es sana esta situación y que no están interesados en una solución parcial o momentánea, sino en la erradicación definitiva de estas irregularidades. Es así que el licenciado Del Toro recomienda la práctica de una auditoría que señale las causas, efectos y soluciones de aquellas. Y tras declarar que las explicaciones del titular de Recursos Humanos no lo convencieron, ni mucho menos justificaron las deficiencias, le indica al C.P Roel Magaña y de Teresa que evalúe de manera minuciosa la liquidación nominal, ya que no desea que se vuelva a presentar inconformidad del personal a este respecto. Asimismo, comisiona al auditor interno C.P.C. Lázaro del Valle Vidal para elegir el programa de trabajo de auditoría que considere aplicable al caso.

Para ello, el auditor interno tiene una guía general como la siguiente, que aunque requiere ciertos ajustes, le es de utilidad.

## Programa de trabajo para la revisión de la nómina

Núm.	Procedimiento
1.	Acudir al área de Recursos Humanos para oficializar la auditoría y solicitar el organigrama interno, así como la relación del personal y las últimas tres nóminas liquidadas.
2.	Solicitar el tabulador salarial vigente del personal sindicalizado y del administrativo, así como los procedimientos seguidos para las modificaciones inherentes.
3.	Requerir y verificar las tarjetas de control de asistencia y la documentación adicional relacionada a la misma.
4.	Compaginar la información recibida en los puntos anteriores a efecto de corroborar la existencia del personal, su ubicación, labor y cobro de su salario o sueldo.
5.	Realizar visitas físicas al área de trabajo del personal y constatar su permanencia.
6.	Verificar la modalidad de pago y el procedimiento para obtener la firma del trabajador en el recibo.
7.	Examinar el cómputo, aplicación y liquidación del tiempo extra laborado por el personal, así como el procedimiento que sigue la organización para su control.
8.	Verificar la documentación que soporta los descuentos nominales relativos al aspecto fiscal, personales y de despensa, entre otros.
9.	Confirmar la política de prestaciones sociales e incentivos y los cálculos respectivos.
10.	Constar la aplicación de descuentos por retardos en la asistencia del personal.
11.	Validar los procedimientos utilizados en lo concerniente a las remuneraciones y deducciones.
12.	Confirmar el flujo de información que permite cumplir la calendarización establecida para la liquidación de la nómina.
13.	Verificar las políticas establecidas para el resguardo de los salarios no cobrados en su oportunidad.
14.	Revisar el cumplimiento integral de las funciones del área y su capacidad de respuesta en los reclamos de los trabajadores.
15.	Revisar nóminas de periodos actuales y anteriores, y confirmar firmas, cobro, asistencia y prestación del servicio.

## Programa de auditoría final

El C.P.C. Lázaro del Valle Vidal, quien es el auditor interno, realiza con su equipo de trabajo una revisión al programa de auditoría relativo a la nómina para adecuarlo conforme al objetivo y complementar los procedimientos. Para ello prepara la siguiente documentación:

- Cuestionario de control interno para esta actividad.
- Objetivo específico del programa de trabajo.
- Programa de trabajo definitivo.

## CASO PRÁCTICO NÚM. 3

### Informe de auditoría de una compañía del giro de la construcción que tiene diferentes especialidades y su mercado es el sector privado y público

La compañía Constructora de Occidente, S.A. de C.V., ubicada en Av. Insurgentes núm. 3001 Sur, esquina con Av. Reforma en Guadalajara, Jal., está registrada en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con el giro de construcciones en general y tiene actividades dentro de varias especialidades del ramo. Su misión es realizar obras y elaborar proyectos en diferentes entidades del país, en cada una de las cuales establece domicilios provisionales.

La compañía se fundó en el año de 1960 como subcontratista, es decir, que trabajaba para otra constructora, pero a partir de 1975 se independizó y se hizo de sus propios clientes, entre los cuales se encuentran Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, Grupo Vitro, Cementos Mexicanos, Galletera Mexicana, Grupo Alfa, Pigmentos y Óxidos, Chrysler, General Motors, Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Nacional Azucarera, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y los propios del gobierno de San Luis Potosí, Jalisco, Querétaro y Nuevo León.

El director general actual es el ingeniero Eduardo Mena de la Garza, quien es egresado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Guadalajara y cuenta con una vasta experiencia en este ramo.

Recientemente ingresó al staff directivo el M.A. Lorenzo Macías Alatorre como gerente de contraloría, siendo seleccionado por su preparación académica y experiencia en el área administrativa, contable, financiera, costos y presupuestos, sistemas administrativos, fiscal y de control.

En próximos días la organización celebrará una junta operativa y uno de los temas a tratar será el del avance de la auditoría administrativa que efectúa el Despacho Carreón, Benítez y Asociados, S .C. Antes de ello, el ingeniero Mena de la Garza le explica al M.A. Macías Alatorre algunos aspectos básicos de la organización.

## 1. Estructura orgánica

La estructura orgánica de la compañía, modificada por última vez en 1998, responde adecuadamente a las exigencias actuales y está diseñada para cumplir con sus objetivos. Las áreas que la integran son las siguientes:

### Aspecto legal

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, comisario, director general y el servicio de auditoría externa.

## Aspecto administrativo o convencional

- Gerencias de contraloría, obras, proyectos, presupuestos y recursos humanos.

Cada una de estas áreas se integran por departamentos, como sigue:

### **Gerencia de contraloría**

- Tesorería
- Sistemas
- Contabilidad
- Presupuestos
- Compras

### **Gerencia de obras**

- Construcción
- Contratos
- Concursos
- Mantenimiento y equipo
- Almacenes

### **Gerencia de proyectos**

- Diseño
- Proyecto

### **Gerencia de presupuesto de obras**

- Costos y presupuestos

### **Gerencia de recursos humanos**

- Selección y contratación de personal
- Nóminas
- Seguridad social
- Capacitación y seguridad e higiene

Al final del caso se presenta en el anexo 1 el organigrama respectivo.

## 2. Indicadores de ingreso y costo

### A. INGRESOS DE OBRAS

Los ingresos anuales del último ejercicio alcanzaron un total de 650 millones de pesos; 423 millones por contratos con el sector privado y 227 millones con el público (véase figura 1).

### B. COSTO DE OBRAS

El costo total de las obras en el mismo periodo ascendió a 450 millones de pesos; 315 millones por contratos con el sector privado y 135 millones con el público (véase figura 2).

## 3. Participación en el mercado nacional

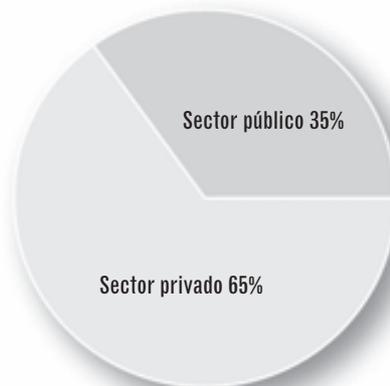
La compañía está ubicada en el 5o. lugar nacional en el campo de la construcción. Los lugares donde ha trabajado son los siguientes: Jalisco (Guadalajara, Zapopan, Ocotlán y Tepatlán), Monterrey (Nuevo León, Guadalupe, San Pedro Garza García y San Nicolás de los Garza), San Luis Potosí (S.L.P.), Estado de México (Toluca), Veracruz (Pajaritos), Coahuila (Torreón, Saltillo y Ramos Arizpe), Yucatán (Mérida), Chihuahua (Cd. Juárez y Chihuahua), Chiapas (Huixtla), Guanajuato (León) y Tamaulipas (Altamira, Matamoros, Nuevo Laredo y Llera).

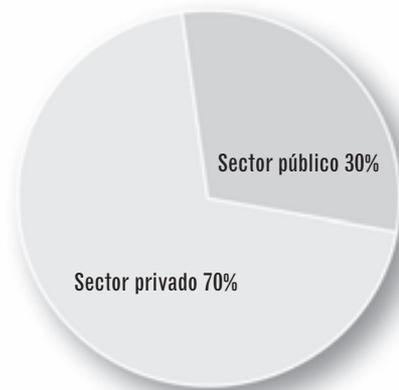
## 4. Planta de personal

La compañía tiene una planta de personal base de 220 empleados, 30% de tipo administrativo y 70% de tipo técnico (básicamente ingenieros y arquitectos). El personal de

**Figura 1**

Ingresos anuales.





**Figura 2**  
Costo total de obras.

obras en sus diferentes especialidades fluctúa entre 1 500 y 4 800 obreros, a quienes se contrata de manera eventual para trabajos determinados y se les liquida al término de la obra.

## 5. Seguimiento del control

El ingeniero Mena de la Garza, que siempre ha cuidado del control de las operaciones, propuso hace poco la realización de una auditoría administrativa a toda la organización. Sin embargo, en el desarrollo de ésta no se ha cumplido con la calendarización, por lo que le asigna al M.A. Macías Alatorre que se ponga en contacto con la firma Carréon, Benítez y Asociados, S.C., para culminar a la brevedad posible esta actividad.

Macías Alatorre le expone esta situación al doctor Fabián Zamacona Alatríste, representante de dicha firma, quien le explica que en realidad el servicio está por concluirse y que sólo falta elaborar el informe de auditoría, pero que está en disposición de comentar en forma preliminar los hallazgos detectados, a lo cual el M.A. Macías Alatorre le responde que está de acuerdo, de manera que ambos concuerdan en fijar una cita para el día siguiente a las 11:00 hrs. en las oficinas de la empresa para desahogar esa situación.

En el desarrollo de la reunión aludida, el doctor Zamacona informa brevemente los siguientes puntos.

### ORGANIZACIÓN GENERAL

1. La compañía ha tratado de mantener una estructura organizacional compacta y funcional, enfocada a la obtención de resultados; sin embargo, presenta problemas de comunicación y en el trabajo directivo de equipo.

2. Al director general le reportan cinco directivos de la organización, pero normalmente les dedica mayor tiempo a los titulares de Contraloría y Obras, mientras espera que las otras áreas se coordinen de manera efectiva, hecho que no sucede.
3. El seguimiento físico, financiero y técnico de los diferentes proyectos es deficiente, ya que no se observa que el personal administrativo y técnico les dé una continuidad.
4. Los programas internos de austeridad no se han difundido apropiadamente y, por lo tanto, no han tenido los resultados esperados.
5. Para la organización de la oficina central y las provisionales en cada localidad existe un modelo, que ha permanecido sin modificaciones en los últimos años y en el cual se identifican los siguientes puestos:
  - Residente de obra.
  - Supervisor técnico.
  - Mayordomo.
  - Contador de obra.
  - Administrativo de nóminas.
  - Administrativo de personal.
  - Auxiliar administrativo.
  - Chofer.
  - Secretaria-capturista.
  - Almacenista.
  - Velador.

## CONTRALORÍA

6. La información financiera, presupuestal, fiscal y analítica de la situación de obras se presenta mensualmente a la Dirección General y trimestralmente al Consejo de Administración; en caso de requerirse, también se prepara información específica de una obra o proyecto, independientemente del tiempo.
7. La firma Dosal-Reynoso-Miranda Contadores Públicos audita anualmente y para efectos financieros y fiscales a la compañía; sin embargo, en ocasiones omite visitar las localidades donde están los proyectos.
8. El inicio, proceso y conclusión de obras es verificado solamente por el área técnica y no por la administrativa y legal.
9. Se detectó falta de atención a las cláusulas contractuales que fundamentan la calendarización de los ingresos, tales como anticipos de obra, estimaciones por trabajo ejecutado, extras y finiquito.
10. Se descubrieron deficiencias en el aseguramiento del personal eventual en la seguridad social, ya que alrededor de 10% de dichos trabajadores no es registrado.

11. La aprobación de insumos a gran escala en ocasiones no es turnada al comité de adquisiciones, bajo el argumento de la premura de las obras. Dicho comité está integrado por personal administrativo, técnico y la propia Dirección General.

## OBRAS

12. En ocasiones se descuida la actividad operativa y el seguimiento de la calendarización de las obras, cuando la práctica de relaciones públicas con los clientes actuales y potenciales en esta área es imprescindible por la forma en que repercute en la obtención de contratos.
13. Se deben estudiar y analizar las convocatorias, bases y especificaciones de concursos (o en su caso las invitaciones) en coordinación con el área administrativa y de presupuestos para la integración y presentación de los documentos, pero hay veces que esta situación no opera eficientemente.
14. Al firmar contratos de obra con la representación de la compañía generalmente no se consulta con el área legal, lo cual suele ocasionar contratiempos técnicos, legales y administrativos con los clientes.
15. Los viajes que se realizan para la inspección física de la obra, así como para validar el avance físico y financiero de la misma no son debidamente programados y ello es elemental en este giro.
16. Falta atingencia en la supervisión de los programas de obra, y las reuniones con los residentes de obra son esporádicas; pero se ha observado que más que presencia física, lo que hace falta es una buena comunicación.
17. La estimación por avance de obra generalmente se desfasa y el residente de obra continuamente acude con el cliente para solicitar que se apruebe la extensión del plazo, situación que es anormal, ya que en el contrato están establecidas las fechas de presentación.
18. En la elaboración de los trabajos extra solicitados por el cliente se carece de una aprobación formal que los respalde, lo que provoca que ésta se dé de manera tardía y que, en consecuencia, el cobro ocurra fuera de tiempo.
19. En el cobro de los anticipos iniciales de obra no existe coordinación con el área de Contraloría para la obtención de las fianzas, elaboración de factura y entrega al cliente, lo que retarda su obtención y aplicación.
20. La política de rentar equipo pesado adicional al propio se ha convertido en una situación permanente, lo que difiere de la idea contemplada el año pasado por el Consejo de Administración de renovar en los años siguientes el equipo mediante la implementación de un plan financiero basado en el empleo de una parte de los recursos de cada obra.
21. Las reclamaciones de los clientes tienen prioridad en la actuación de la empresa, pero en el año en curso hubo un caso en el que se pidió la cancelación del contrato de obra y la compañía tuvo que aceptarlo y liquidar lo recibido y no ejecutado.

## PRESUPUESTO DE OBRAS

22. El 90% del personal (15 empleados entre arquitectos e ingenieros) trabaja en forma independiente, mientras que sólo 10% está de planta, y en ocasiones se tienen contratiempos para afrontar los compromisos.
23. Los trabajos arquitectónicos se elaboran, y una vez que el cliente ya tiene su opción, se trabaja entonces sobre el presupuesto de conceptos analíticos.
24. Los precios unitarios se deben actualizar constantemente; sin embargo, al momento de la revisión se detectó que 50 de ellos no lo estaban.

## RECURSOS HUMANOS

25. Últimamente se han sufrido contratiempos en la contratación del personal eventual en los estados de México, Nuevo León, Coahuila y Chiapas, y el titular del área no ha atendido con efectividad a las diferentes localidades, no obstante el apoyo del residente de obra.
26. Es práctica común contratar despachos de ingeniería y/o profesionistas independientes para la elaboración de presupuestos; esto depende de la situación y premura que se viva en el giro.
27. La política de la empresa es que la oficina central de Guadalajara, Jal., atienda y oriente la contratación de personal en las diferentes localidades donde se opera, situación que por el volumen de obras y falta de la instrumentación apropiada ya no da resultados.
28. El ingeniero residente es contratado siempre en la oficina central, al igual que el contador de obra.
29. La compañía cumple en general con las obligaciones contractuales de los trabajadores de la construcción, así como con las laborales, de seguridad social, administrativas, fiscales, de vivienda y del ahorro para el retiro; sin embargo, se detectó que en los estados de San Luis Potosí y Chihuahua no liquidó el reparto de utilidades.

El M.A. Macías de la Torre, tras enterarse del avance del trabajo, le solicita al doctor Zamacona Alatríste que le presente formalmente el resultado del trabajo solicitado.

## 6. Requerimiento del caso

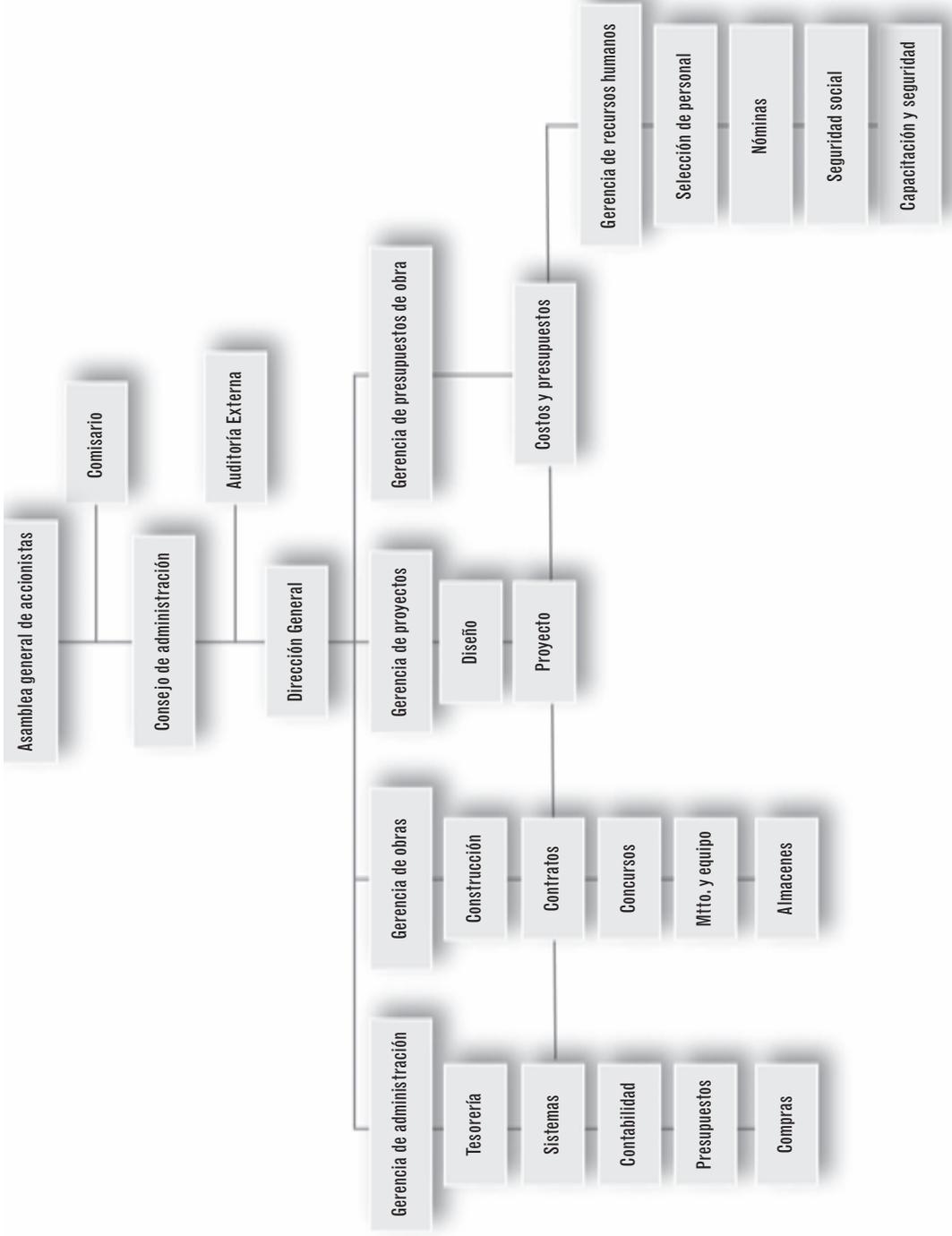
Luego de conocer la información preliminar que el despacho Carreón, Benítez y Asociados, S.C., ha presentado en esta reunión directiva, se le solicita lo siguiente:

- Elaborar y presentar el informe de auditoría administrativa.

ANEXO 1

CONSTRUCTORA DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



## CASO PRÁCTICO NÚM.4

### Informe de auditoría de un organismo público descentralizado dedicado a la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado al interior del estado

El servicio para el área metropolitana de la ciudad de Monterrey lo proporciona desde 1948 el organismo Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey, identificado como institución pública descentralizada (IPD) e integrado también al sector paraestatal. Por decisión del gobierno estatal, esta institución fue fusionada con el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León (organismo público descentralizado que proporcionaba servicio a los 46 municipios de dicho estado), integrándose ambos en una sola entidad operadora del servicio.

El arquitecto Rogelio Buendía del Mazo es el coordinador general de municipios foráneos desde 1997 y cuenta con una amplia experiencia en este tipo de servicio, además de que ha integrado su equipo de trabajo con profesionistas egresados del Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad de Monterrey, todos ellos con experiencia en la administración privada y pública.

En su gestión al frente de dicha área, el arquitecto Buendía ha tenido la oportunidad de colaborar en diferentes sexenios, durante los cuales se ha preocupado por mantener el equilibrio financiero, así como la eficiencia en la operatividad del servicio y la búsqueda de nuevas fuentes de abasto.

Actualmente existe preocupación por la funcionalidad en el área foránea tanto en el aspecto administrativo como en el operativo, ya que el crecimiento en la demanda del servicio y el afán por satisfacerlo ha absorbido prácticamente toda la capacidad, lo que ha provocado que se descuiden actividades esenciales. Debido a ello, se estima necesario efectuar una evaluación administrativa que señale de manera específica los puntos de mayor debilidad.

Después de reunirse con tres firmas de consultoría y recibir sus propuestas, se elige a Cárdenas y Gutiérrez, S.C., para realizar la auditoría y se establece que el periodo de entrega del informe correspondiente no deberá exceder de tres meses.

Para iniciar con el proceso de auditoría se llevan a cabo reuniones formales en donde se proporciona a la firma la siguiente información significativa.

### 1. Antecedentes de la prestación del servicio al interior del estado

En un principio, existían en el estado Juntas Locales de Agua Potable y Alcantarillado dependientes de la Secretaría de Recursos Hidráulicos; posteriormente, la Federación hizo entrega a la administración estatal de unas oficinas para el desempeño de esta la-

bor, lo cual condujo a la creación del organismo público descentralizado, denominado Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León (Sisteleón), con base en el decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado.

## 2. Giro

Esta área en particular administra el servicio y abastecimiento de agua potable y alcantarillado en las localidades del interior del estado. Básicamente su labor es proponer y realizar los trabajos necesarios de localización de mantos acuíferos, conducción y distribución del vital líquido, así como la colocación y rehabilitación de redes, entre otros trabajos inherentes a este giro.

## 3. Cobertura geográfica

Los cuarenta y seis municipios atendidos son los siguientes:

1	Abasolo	19	General Escobedo
2	Aguaqueguas	20	General Terán
3	Allende	21	General Treviño
4	Apodaca	22	General Zuazua
5	Aramberri	23	Hidalgo
6	Bustamante	24	Higueras
7	Cadereyta Jiménez	25	Hualahuisés
8	El Carmen	26	Iturbide
9	Cerralvo	27	Benito Juárez
10	Cd. Anáhuac	28	Lampazos de Naranjo
11	Ciénega de Flores	29	Linares
12	China	30	Los Aldama
13	Dr. Arroyo	31	Los Herreras
14	Dr. Coss	32	Los Ramones
15	Dr. González	33	Marín
16	Galeana	34	Melchor Ocampo
17	García	35	Mier Y Noriega
18	General Bravo	36	Mina

37	Montemorelos	42	Salinas Victoria
38	Paras	43	Santiago
39	Pesquería	44	Vallecillo
40	Rayones	45	Villaldama
41	Sabinas Hidalgo	46	Zaragoza

#### 4. Tarifas de servicio

Las tarifas por los servicios prestados se basan en los rubros siguientes:

1. Contratación.
2. Consumo de agua potable.
3. Alcantarillado.
4. Reconexión.

La contratación del servicio incluye la instalación del medidor, del cual se manejan diferentes marcas, una de ellas Delaunet.

La tarifa de agua potable depende del número de metros cúbicos consumidos, ya que se pretende racionalizar su uso. Existen categorías como la doméstica, comercial, industrial e instituciones públicas.

El importe del alcantarillado resulta de aplicar un porcentaje sobre el consumo del agua. La fórmula para la determinación de las tarifas está publicada en el *Periódico Oficial del Estado*, pero requieren ser aprobadas por el Consejo de Administración para después ser difundidas a la comunidad.

#### 5. Facturación y cobro del servicio

En la década de los ochenta el proceso de facturación se realizaba en forma manual, lo cual absorbía en gran medida la atención de la administración, pero con el apoyo de Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey se logró implantar el sistema computarizado, inicialmente en el municipio de Montemorelos y luego los de la zona céntrica.

La facturación de los cerca de 160 mil usuarios se efectúa en la fecha de vencimiento prevista, con base en las actividades siguientes:

- Toma mensual de lectura en los medidores de cada localidad.
- Aplicación de las políticas en la lectura de medidores siniestrados y lotes baldíos.
- Reporte mensual de las lecturas.

- Envío de documentación a oficinas generales.
- Revisión de documentos y elaboración de facturas de acuerdo con el vencimiento.
- Revisión y registro de facturación.
- Entrega de facturación a oficinas generales.
- Distribución de facturación a los municipios de la región.
- Entrega de facturación al domicilio del usuario.

Para la comodidad del usuario se dispone en cada localidad de las siguientes alternativas para liquidar su recibo de consumo:

- Instituciones bancarias.
- Negocios comerciales.
- Caja receptora del organismo en cada municipio.

Las dos primeras modalidades se implementaron a partir de 1987, y constituyeron un cambio favorable en la cultura de pago del estado.

La última opción es la que se usó tradicionalmente y que opera de manera única en algunos municipios con menor volumen de operaciones.

## 6. Organización administrativa

El área foránea constituida inicialmente como Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León (que era un organismo público descentralizado) contaba con cuatro etapas en su diseño estructural, las cuales se exponen enseguida.

### INICIO DE OPERACIONES (1980-1987)

En sus inicios, la organización era compacta y contaba por decreto con un Consejo Directivo y un director general, así como con puestos directivos en las áreas de administración, y operación y mantenimiento.

El área de Administración incluía las subáreas de contabilidad, almacenes y abastecimientos; la de Operación y mantenimiento comprendía las subáreas de agua potable y alcantarillado, cada una de las cuales asimilaba la construcción de obras y mantenimiento. La facturación, elaboración de la nómina y administración del egreso se efectuaba en cada municipio mediante sistemas sencillos, para después reportarlos a la oficina central, a donde era remitido el excedente de recursos económicos, en caso de haberlo.

### SEGUNDA ETAPA (1987-1992)

En esta etapa se presentó un incremento de operaciones, al igual que una mayor integración de usuarios al padrón oficial. La estructura organizacional presentaba las

siguientes áreas: Consejo Directivo, Comisario, Dirección General, Dirección Administrativa, Dirección Operativa y Dirección de Construcción.

De la Dirección Administrativa dependían los departamentos de contabilidad, personal, facturación, abastecimientos e inventarios; de la Dirección Operativa dependían los departamentos de ingeniería y proyectos, agua potable, alcantarillado, potabilización, así como los residentes operativos en las cinco zonas ubicadas en regiones de Sabinas Hidalgo, Cadereyta Jiménez, Montemorelos, Linares y Galeana, creadas en esta etapa para responder con mayor diligencia a los servicios reclamados por la comunidad, y de la Dirección de Construcción dependían los departamentos de proyectos, concursos, obra pública y supervisión.

En esta etapa se sistematizó el proceso de facturación, nóminas, egresos y abastecimientos, cuya operación se concentró en las oficinas centrales para de ahí distribuirse a diferentes municipios.

Por la relevancia de los cambios en esta etapa se adjunta el anexo 1 que contiene el organigrama operante en ese entonces.

En este periodo se zonificaron las regiones, a efecto de tener oficinas administrativas y técnicas a las cuales se reportaran los municipios y toda la información generada posteriormente se presentara a las oficinas centrales de Guadalupe, N.L.

Las oficinas de zona originales fueron las ubicadas en los municipios de Galeana, Linares, Cadereyta Jiménez, Sabinas Hidalgo, Cerralvo, China y Apodaca, situación que fue planteada por un asesor administrativo con visión organizacional.

## TERCERA ETAPA (1992-1997)

En esta etapa se efectuaron adecuaciones administrativas de relevancia, como el hecho de integrar la Dirección de Administración y Finanzas, y suprimir la de Contraloría, además de brindarle mayor atención a los indicadores generales y a las estadísticas.

Un hecho significativo en este momento fue que el director de Sisteleón se integró como director de Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey, situación sin precedentes.

## CUARTA ETAPA

La cuarta etapa se inicia en la nueva administración sexenal y presenta adecuaciones importantes en la organización.

Se crea el puesto de Coordinador General de Municipios Foráneos, así como la identificación de las *regiones periféricas*, que son tres: norte (Salinas Victoria), centro (Cadereyta Jiménez) y sur (Linares).

## 7. Resultados preliminares del estudio

La firma de consultoría Cárdenas y Gutiérrez, S.C., después de haber recibido y verificado información, y efectuado trabajo de campo durante dos meses en las oficinas de las regiones periféricas, así como en municipios, ha encontrado las siguientes cuestiones de fondo que afectan la operatividad del área en su aspecto administrativo y técnico.

### ADMINISTRACIÓN

En el diseño estructural para la administración del área foránea se han implementado regiones periféricas para eficientizar la actividad; sin embargo, se detectaron los siguientes inconvenientes:

- La determinación de regiones periféricas no corresponde con las que el gobierno del estado ha delimitado para sus actividades en otras funciones.
- Existe rotación entre los administradores de las oficinas regionales y las oficinas que les reportan a éstas (como sucede en el municipio de Apodaca), sin conocerse las causas de ello.
- No se nombra como administradores de zona a personas de la localidad, lo cual suele originar contratiempos en el aspecto administrativo y de atención a la comunidad.
- La información generada en las regiones periféricas, referente al movimiento de ingresos, fondos de caja chica, lecturas, contratación y pólizas contables se concentra y de ahí se envía a la oficina de Guadalupe, N.L., pero se presentan contratiempos con el desplazamiento desde los municipios.
- La administración de las oficinas en las regiones periféricas está a cargo de personal con preparación preponderantemente de tipo técnico, cuando también se requiere de conocimientos administrativos.
- No se dispone de un programa permanente de capacitación para el personal en general (ya sea operario o de oficina), y aunque se nota que conocen sus funciones, falta un valor agregado en su desempeño. Los programas con que se cuenta son desarrollados en las oficinas centrales de Guadalupe, N.L.
- En las fechas de liquidación de recibos los usuarios suelen acudir a las oficinas de cada municipio (no obstante que existen otras modalidades para ello, como hacerlo mediante instituciones bancarias), donde resulta insuficiente el personal para atenderlos.
- El rezago de las cuentas por cobrar representa una de las problemáticas más fuertes de este giro, y aunque se realizan campañas especiales para su recu-

peración y en el recibo de servicios se hace la invitación para que el usuario se regularice en sus pagos, los resultados son parciales.

- La facturación se efectúa en las oficinas centrales, pero continuamente se desfasa la programación de captura y emisión, lo cual ocasiona contratiempos a las oficinas municipales, ya que se ven obligadas a revisarlas antes de entregarlas en los domicilios y esto le resta días al lapso que tiene el usuario para liquidarla.
- Las oficinas periféricas, así como la de cada municipio, carecen de equipo de transporte suficiente para atender los requerimientos de sus funciones.
- El equipamiento de mobiliario básico de las oficinas municipales (tal como equipo de cómputo, escritorios, sillas y sillones, máquinas de escribir, contadoras de dinero, sillas de espera, máquinas registradoras y archiveros, entre otros) no es el adecuado para el trabajo del personal ni para la atención al usuario.
- El padrón de usuarios no se encuentra actualizado en municipios y ello es elemental para el control administrativo.
- Se detectaron recibos no entregados al usuario, a lo cual se argumentó que el empleado que tiene asignada la ruta no se había presentado a trabajar.
- De manera recurrente se presentan reclamos por parte del usuario acerca de la lectura reportada, la cual al parecer no se toma periódicamente y se acumula, lo cual afecta la facturación.
- Los intereses moratorios se aplican en forma estricta, sin importar si el pago se demora un solo día en relación a la fecha de vencimiento, y no existe excepción al respecto, aun cuando este caso se da entre el 10 y 15% de los usuarios.
- Suele ocurrir que la verificación de la cobranza diaria efectuada en la oficina del municipio no coincida con los recibos que se han cobrado, lo cual no logra aclararse en todos los casos.
- La actividad de los letrados y distribuidores de recibos que ampara la facturación no está plenamente equilibrada y se ha detectado tiempo ocioso, situación que ha prevalecido así, sin mostrarse una intención clara de solucionarla.
- La revisión de las lecturas tomadas, que constituye la base para la facturación, no se hace en las oficinas municipales, lo que provoca que se transfieran problemas potenciales hasta el final del proceso, si es que se identifican.
- En la utilización de los vehículos adscritos a los servicios administrativos no se sigue lo establecido en el manual respectivo de control vehicular, pues se ocupan abiertamente en actividades personales y no se guardan en las instalaciones.
- La dotación de combustibles y lubricantes para los vehículos oficiales se proporciona y envía desde la oficina central; sin embargo, se aduce que no es suficiente, aunque no existe bitácora del uso.
- Las adecuaciones salariales autorizadas difieren en su aplicación, lo que afecta al patrimonio del personal. Esta circunstancia, al parecer tiene que ver con el trámite que se hace entre el municipio y la oficina central.

- En las relaciones de trabajo no se fomenta una buena convivencia entre el personal foráneo y el del área metropolitana, por lo que se muestra una separación entre los dos grupos, que aunque son de trabajo deben relacionarse de manera cordial.
- **No hay una buena comunicación entre las regiones periféricas**, los municipios que éstas agrupan y la oficina central, ya que suelen presentarse malos entendidos, que tienden a justificarse con el afán de prestar el servicio. También es evidente el problema de comunicación directa que existe entre los directivos y el director general, situación que es importante remediar.

## ASPECTOTÉCNICO

- Existe un programa preventivo en el abasto del agua potable, pero generalmente es rebasado por los hechos que se presentan.
- El personal de trabajo está agrupado por cuadrillas y cuenta con un itinerario de trabajo planeado para realizarse de manera diaria, semanal o mensual, pero no está preparado para las eventualidades que se presentan.
- El equipo y herramienta de trabajo no es suficiente ni adecuado, lo que ocasiona retardos en ciertas actividades, como las reparaciones.
- Existe un programa de reposición de medidores, el cual se ha desarrollado de manera lenta en algunos municipios debido a fallas por parte del contratista enviado desde la oficina central; también se detectó falta de supervisión.
- Los vehículos asignados para esta actividad son limitados y no se les da el uso adecuado, es decir, no se emplean exclusivamente para el servicio técnico.
- Las reclamaciones de los usuarios por fallas presentadas en el suministro del vital líquido o las descargas no son atendidas con diligencia y se solucionan días después.
- Por diversas circunstancias no se avisa con anticipación de la interrupción del servicio, lo que ocasiona mayores molestias al usuario.
- El equipo especializado para atender las contingencias del servicio se encuentra únicamente en las oficinas de las regiones periféricas, de manera que cuando se requiere en los municipios se debe trasladar desde ahí y esto retrasa la solución de problemas.
- Son comunes las quejas sobre la calidad del agua, y aunque sí se atienden, vuelven a presentarse, esto debido a la falta de material.
- Se detectó que en ocasiones los reportes de servicio se asignan a una cuadrilla, pero por alguna circunstancia éstos no son atendidos hasta que los usuarios molestos van a la oficina a presentar la queja.
- Los programas de capacitación están planeados con anticipación, pero debido a las presiones en la operación no se asiste y se deja pasar la oportunidad de mejorar y aprender técnicas.

## 8. Requerimiento del caso

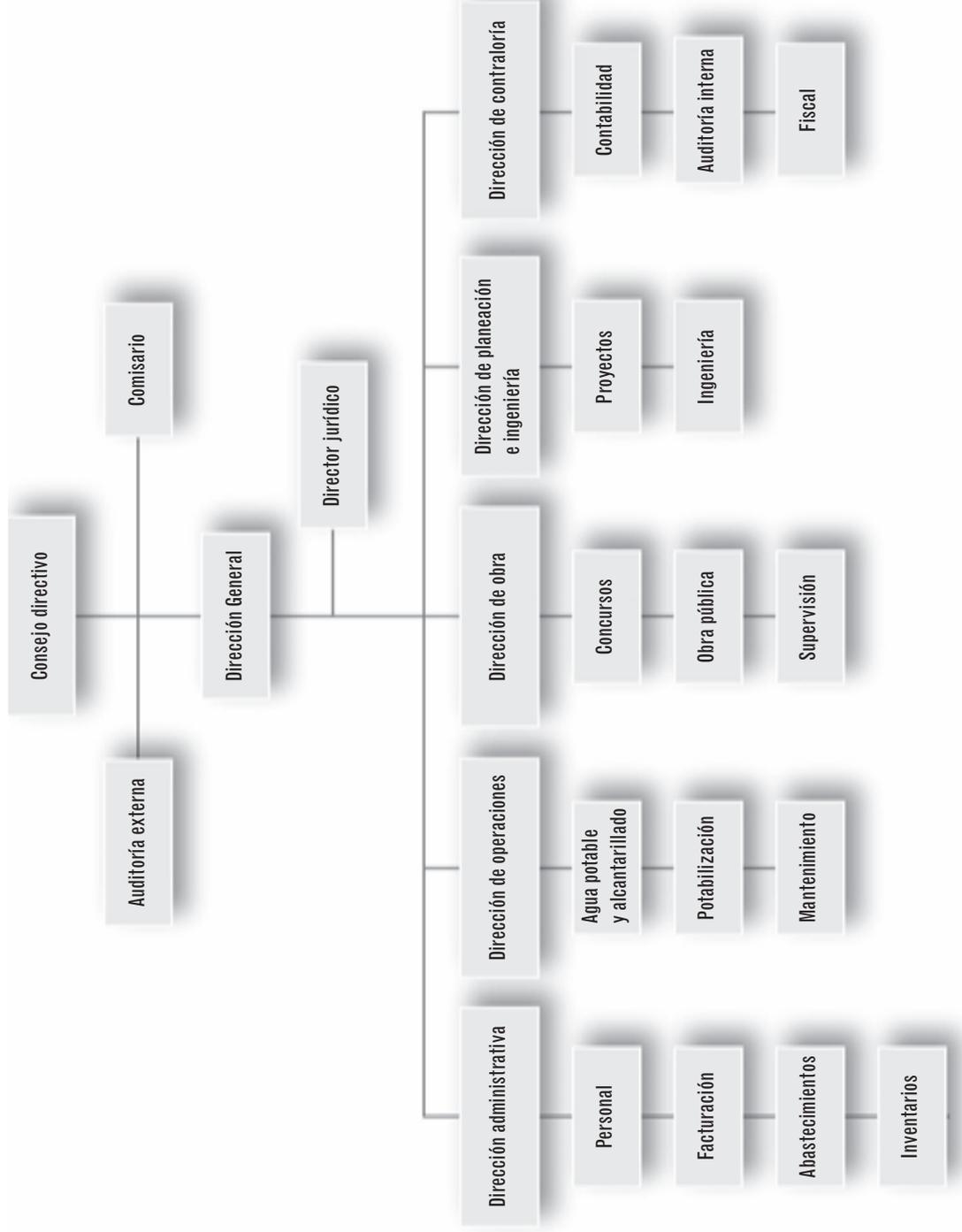
Luego de conocer la información preliminar que la firma de consultoría Cárdenas y Gutiérrez, S.C., ha expuesto, se le solicita lo siguiente:

- Elaborar y presentar el informe de auditoría administrativa.

# ANEXO 1

SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEÓN

## ORGANIGRAMA EN TERCERA ETAPA





# Glosario

## A

- Actitud.** Disposición, presumiblemente positiva, del auditor en la práctica de una auditoría.
- Administración.** Proceso que coordina actividades y recursos para la obtención de los objetivos de la organización o de tipo personal.
- Adquisiciones.** Proceso de compra de bienes en una organización o entidad.
- Alcance.** Extensión de la actividad evaluada.
- Alta gerencia.** Nivel directivo de las organizaciones y entidades, al cual pertenecen los directores, gerentes y, en su caso, el Consejo de Administración.
- Análisis.** Método para obtener información que utiliza el auditor en su trabajo evaluatorio y que consiste en separar los elementos de un todo.
- Auditoría.** Examen de las operaciones realizadas en una organización para, con base en los resultados, presentar recomendaciones que eleven el nivel de calidad de la empresa.
- Auditoría administrativa.** Examen integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización o entidad y los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego a la normatividad establecida.
- Auditoría externa.** Servicio profesional, independiente a la empresa, que es contratado para dictaminar sobre los estados financieros, fiscales, administrativos, o de otra índole, de las organizaciones y entidades.
- Auditoría interna.** Órgano de control que está dentro de la estructura de la organización y examina operaciones para constatar la adhesión a los procedimientos establecidos y mantener con ello el control interno.

**C**

**Calidad.** Adecuación de un producto al uso, a efecto de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente.

**Cédula.** Documento prediseñado en donde el auditor registra la información. También conocido como hoja de análisis, este documento tiene como rasgos distintivos los relativos a su encabezado, cuerpo (o contenido) y de anotaciones específicas o a pie de página.

**Comité.** Agrupación de directivos o personal, que se reúnen y actúan en nombre de otros para llevar adelante las actividades de la organización o entidad.

**Concurrente.** Tipo de control relacionado al tiempo de utilización y que alude a la aplicación en la cual ocurre el hecho.

**Control.** Etapa del proceso administrativo que representa una actividad de vigilancia de las operaciones y de su apego tanto a la normatividad establecida como a lo planeado; reúne características propias.

**D**

**Deductivo.** Método para obtener información, el cual se caracteriza por ser descendente, es decir, que va de lo general a lo particular.

**Depuración.** Seleccionar información a efecto de disponer solamente de lo que tiene valor para el auditor, de acuerdo con su juicio y sentido común.

**Desarrollo.** Etapa que en el proceso evaluatorio representa la ejecución propia de la auditoría; incluye la aplicación de técnicas para obtener, estudiar, analizar y validar la información.

**Diagnóstico administrativo.** Opinión profesional en cuanto a la situación general o específica que prevalece en una organización o entidad; dicha opinión se presenta finalmente en forma escrita a la alta gerencia.

**Discrecionalidad.** Atributo del auditor administrativo, que consiste en una actitud reservada acerca de la información que ha recopilado y conoce.

**Disposición.** Característica del auditor administrativo que refleja su diligencia para colaborar en la auditoría.

**E**

**Elementos del programa.** Son los aspectos de identificación, objetivo, procedimientos, personal involucrado y calendarización de actividades.

**Evaluación.** Corroborar en forma específica y periódica, las actividades y operaciones de las organizaciones o entidades, situación de la cual se derivan informes de resultados.

**F**

**Finalidad de la auditoría administrativa.** Contribuir con la alta gerencia de la organización o entidad, como apoyo evaluativo para que el desarrollo de las actividades dentro de

ella se efectúe con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia, de tal manera que se alcancen los objetivos previamente determinados.

**Funciones administrativas.** Representan las funciones primordiales para llevar adelante la administración de una organización o entidad; éstas son: planeación, organización, dirección y control.

## G

**Gubernamental.** Referente a los diferentes niveles (federal, estatal o municipal) del gobierno.

## I

**Inductivo.** Método para obtener información, que tiene como característica ser de tipo ascendente, es decir, que va de abajo hacia arriba, de lo particular a lo general.

**Informe de auditoría.** Documento administrativo formal, mediante el cual se da a conocer a la alta gerencia de la organización o entidad, los resultados obtenidos con motivo de la evaluación practicada.

## L

**Legalidad.** Conjunto de disposiciones que norman la realización de actividades y operaciones.

## M

**Manual de organización.** Documento administrativo de observancia obligatoria, que norma la actuación en la organización o entidad; incluye aspectos como misión, visión, estructuras, funciones y políticas.

**Mercadotecnia.** Operación administrativa que se refiere a la investigación y percepción de las necesidades y deseos del consumidor y del mercado en general, para con base en ello elaborar y proporcionar bienes y servicios de calidad.

## O

**Organización.** Unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, que tiene identificada su misión y visión, que cuenta con características jurídicas, fiscales y administrativas propias, y que actúa en un marco social, económico, laboral y político determinado ya sea dentro del país o internacionalmente.

## P

**Planeación.** Etapa del proceso de auditoría que comprende las actividades previas al trabajo de campo; es decir, definir la actividad a efectuar, así como el diagnóstico, elaboración, discusión y aprobación del programa a seguir.

**Programa de trabajo.** Documento en donde se expresa la secuencia de actividades a seguir para culminar con éxito un trabajo y que es utilizado por el auditor administrativo como guía en todo el proceso.

**R**

**Recomendaciones.** Constituyen la aportación del auditor administrativo, las cuales son plasmadas en el informe de resultados que se presenta a la alta gerencia; en ocasiones también indica la prioridad en la implementación de las soluciones.

**S**

**Seguimiento.** Etapa del proceso de auditoría que implica verificar, después de la ejecución de la misma, si se ha cumplido con las recomendaciones que se presentaron en el informe y que fueron aprobadas por la alta administración.

## Bibliografía

- Álvarez, Tomás Martín. *La consultoría. Un buen negocio para mi empresa*, 1a. ed., 2001, Panorama Editorial.
- Bateman, S. Thomas, Snell Scout A. *Administración. Una ventaja competitiva*, 4a. ed., 2004, McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cepeda, Gustavo. *Auditoría y control interno*, 1a. ed., 2000, Kimpaes LTDA, Santa Fe de Bogotá, Col.
- Gómez, Mejía Luis R., Balkin David B. *Administración*, 1a. ed., 2003, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- González, Mondragón Armando. *Auditoría administrativa*, 1a. ed., 2002, Editorial Trillas.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Normas y procedimientos de auditoría*, 28a. ed., 2007.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoría operacional*, 2002.
- Daft, Richard L. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, 8a. ed., 2005, International Thomson Editores.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial Sista, 2005.
- Organización Internacional del Trabajo. *La consultoría de empresas*, 3a. ed., 2006, Editorial Limusa.
- Perdomo, Moreno Abraham. *Fundamentos de control interno*, 9a. ed., 2004, International Thomson Editores.
- Rodríguez, Valencia Joaquín. *Sinopsis de auditoría administrativa*, 8a. ed., 2003, Editorial Trillas.
- Santillana, González Juan Ramón. *Auditoría interna integral*, 2a. ed., 2002, International Thomson Editores.

## Revistas

*Alto Nivel*, octubre de 2004.

*Expansión*, 16 de febrero, 2005.

*Ejecutivos de Finanzas*, enero de 2004, agosto de 2001.

*Mundo Ejecutivo*, noviembre de 2005; julio de 2007.

*Management Today*, junio de 2007.

*Contaduría Pública*, 2005, 2006, 2007.

# Índice analítico

## A

- Abastecimientos, auditoría de, 119, 122
  - objetivo de la, 120
- Actitud del administrador auditado, 24
- Actividad administrativa, 34
- Actividades de la etapa de planeación, 46
- Adhesión formal al contenido del documento, 77
- Administración, 4
  - de los recursos, 38
  - pública, 171
  - raíz etimológica de, 4
  - y finanzas, auditoría de, 110-112
    - objetivo de la, 110
- Administrador auditado, actitud del, 24
- Administrativas, funciones, 4
- Alcance de la auditoría, 32
- Alternativas de solución, 61
- Ambiente de control, 90
- Análisis
  - administrativo, 93
  - de la información, 89
  - de la situación actual, 61
  - marginal, el, 93
- Analizar, concepto de, 99
- Anexos, 144
- Anotaciones específicas de la cédula de trabajo, 96
- Aportaciones personales al programa de trabajo, 77
- Apreciación de hechos relevantes, 142
- Apreciación general, 59
- Área de trabajo, conocimiento del, 59
- Áreas de la auditoría gubernamental, 22
- Asociación Mexicana de Auditores en Informática (AMAI), 20
- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, 19
- Aspectos
  - a evitar en la elaboración del informe de auditoría, 145-147
  - administrativos, enfoque de, 31
  - de la comunicación en la auditoría, 129
  - de la elaboración del informe de auditoría, 138
  - en la redacción del informe de auditoría, 141-145
- Atributos del auditor administrativo, 48
- Auditor, 7
  - administrativo
    - atributos del, 48
    - perfil del, 57

calidad del personal, 65

cantidad de personal, 67

#### Auditoría

administrativa, 10, 14, 19

campo de actuación de, 33

campos de aplicación de la, 36-39

concepto de, 33

etapas de ejecución de la, 44

gubernamental, 173

objetivo general de la, 35

alcance de la, 32

ambiental, 20

aspectos a evitar en la elaboración del informe de, 145-147

aspectos de la comunicación en la, 129

aspectos de la elaboración del informe de, 138

aspectos en la redacción del informe de 141-145

calidad de la, 49

calidad del informe de, 139-140

comité de seguimiento a la, 67

comprensiva, 20

concepto de, 7

contenido estructural del informe de, 141-144

de abastecimientos, 119-122

objetivo de la, 120

de administración y finanzas, 110-112

objetivo de la, 110

de adquisiciones, arrendamientos y servicios, 175

de calidad, 21

de legalidad gubernamental, 174

finalidad de la, 174

de mercadotecnia, 112-115

de obra pública y servicios relacionados, 175

de operaciones, 115-117

objetivo de la, 115

de recursos humanos, 117-119

objetivo de la, 117

de servicios al personal, 176

externa, 9

objetivos de la, 9

finalidad del reporte de, 140

financiera, 14, 17

gubernamental, 173

fiscal, 18

funcional, 109

elementos de la, 110

gubernamental, 22, 171

áreas de la, 22

concepto de, 171

finalidad de la, 172

información que proporciona la, 25

informática, 19

informe de, 138

aspectos de la elaboración del, 138

aspectos en la redacción del, 141-145

contenido estructural del, 141-144

modos de presentación del, 148

informes preliminares de, 128

integral, 20

interna, 8

objetivos de la, 8

modos de presentación del informe de, 148

normas de, 177

objetivos del informe de, 138

operacional, 18

planeación de la, 56

raíz etimológica de, 7

social, 21

técnicas de, 90-94

tipos de, 15-22

Auditoría Superior de la Federación, 170

Auditorías específicas, 23, 174-177

## C

Calendarización de actividades del programa de trabajo, 74

#### Calidad

auditoría de, 21

de la auditoría, 49

- del informe de auditoría, 139-140
  - del personal auditor, 65
  - ejemplos de políticas de, 21
  - total, 94
  - Campo de actuación de la auditoría
    - administrativa, 33
  - Campos de aplicación de la auditoría
    - administrativa, 36-39
  - Cantidad de personal auditor, 67
  - Características
    - de la comunicación escrita, 139
    - de la evaluación, 10
    - de las observaciones, 131
    - de los papeles de trabajo, 98
  - Cédula
    - analítica, 96
    - general, 96
    - subanalítica, 96
  - Cédula de trabajo, 95
    - anotaciones específicas de la, 96
    - cuerpo o contenido de la, 96
    - encabezado de la, 95
  - Clasificación
    - de la conducta, 39
    - de programas de trabajo, 75
  - Combate a la corrupción, 171
  - Comisión de Procedimientos de Auditoría, 18
  - Comité de seguimiento a la auditoría, 67
  - Comprensión, 57
  - Comunicación
    - en la auditoría, aspectos de la, 129
    - escrita, características de la, 139
  - Concepto
    - de administración, 110
    - de análisis, 100
    - de analizar, 99
    - de auditoría, 7
      - administrativa, 33
      - gubernamental, 171
    - de control, 25
    - de finanzas, 110
    - de observaciones, 131
    - de operaciones, 115
    - de organización, 5
    - de organizar, 5
    - de programa de trabajo, 72
    - de síntesis, 100
  - Conclusiones, elaboración de, 89
  - Conducta, clasificación de la, 39
  - Conocimiento del área de trabajo, 59
  - Conocimiento del programa de trabajo y de
    - los planteamientos generales que lo integran, 77
  - Contaduría Mayor de Hacienda, 19, 168
  - Contenido
    - del diagnóstico, 61
    - del documento, adhesión formal al, 77
    - estructural del informe de auditoría, 141-144
  - Control
    - ambiente de, 90
    - como proceso, etapas de, 26
    - concepto de, 25
    - concurrente, 2
    - de una organización, órganos de, 27
    - funcional. *Véase* Control interno
    - interno, 25, 26
      - objetivos de, 25, 26
    - medidas normativas de, 9
    - posterior o de retroalimentación, 26
    - previo, 26
    - procedimientos de, 90
    - tipos de, 26
  - Corrupción, combate a la, 171
  - Criterio, 57
  - Cuerpo o contenido de la cédula de trabajo, 96
  - Cuestionario, 92
  - Cuestionarios
    - de tipo abierto, 92
    - de tipo cerrado, 92
- D**
- Depuración de la información, 89
  - Desarrollo, etapa de, 46
    - fases de la, 46

Devaluación, 130  
 Diagnóstico  
   administrativo, 60, 69  
   contenido del, 61  
   objetivo del, 61  
 Diagramas, los, 93  
 Dictamen, 9, 17  
   modalidades del, 17  
 Disposición, 57  
 Documentación  
   administrativa, 92  
   legal, 92  
 Documento, adhesión formal al contenido del, 77  
 Documentos, revisión de, 58

## E

Ejecución del trabajo, normas de la, 177  
 Ejemplos de políticas de calidad, 21  
 Elaboración  
   de conclusiones, 89  
   del informe de auditoría, aspectos a evitar en la, 145-147  
   del informe de auditoría, aspectos de la, 138  
 Elementos  
   de la auditoría funcional, 110  
   del concepto de auditoría administrativa, 34  
 Encabezado de la cédula de trabajo, 95  
 Enfoque  
   de aspectos administrativos, 31  
   de proceso administrativo, 31  
 Entrevista, 91  
   dirigida, 91  
   no dirigida, 91  
 Estados financieros, notas a los, 17  
 Etapa  
   de desarrollo, 46  
   fases de la, 46  
   de elaboración del informe, 47  
   de seguimiento, 48

de planeación, 45  
 actividades de la, 46

Etapas  
   de control como proceso, 26  
   de ejecución de la auditoría administrativa, 44  
 Estudio inicial, 58  
 Estructuras organizacionales, evaluación de, 36  
 Evaluación, 9  
   características de la, 10  
   de estructuras organizacionales, 36

## F

Fases de la etapa de desarrollo, 46  
 Fayol, Henry, 14  
 Finalidad  
   de la auditoría de legalidad gubernamental, 174  
   de la auditoría gubernamental, 172  
   del reporte de auditoría, 140  
 Finanzas  
   auditoría de administración y, 110-112  
   objetivo de la, 110  
   concepto de, 110  
 Función del área de organización y métodos, 40  
 Funciones  
   administrativas, 4  
   operacionales, 109, 110

## G

Gráficas, las, 93

## H

Hechos relevantes, apreciación de, 142  
 Hoja de análisis. *Véase* Cédula de trabajo, 95

**I**

Identificación del programa de trabajo, 74

Índices, los, 98

Información

análisis de la, 89

depuración de la, 89

normas de, 177

obtención de, 88

obtenida, 78

que proporciona la auditoría, 25

registro de la, 88

Informe de auditoría, 138

aspectos de la elaboración del, 138

aspectos en la redacción del, 141-145

calidad del, 139-140

contenido estructural del, 141-144

modos de presentación del, 148

Informes preliminares de auditoría, 128

Instituto Mexicano de Contadores Públicos,

A.C. (IMCP), 18, 177

Inventarios, el modelo de, 94

Investigación documental, 92

**J**

Juegos, la teoría de, 94

**L**

Legalidad gubernamental, auditoría de, 174

Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados,  
175

Ley Orgánica de la Administración Pública  
Federal, 22, 169

Limitación de recursos, 78

Limitaciones, 143

**M**

Manual de organización, el, 37

Marcas, las, 99

Marginal, el análisis, 93

Mercadotecnia, auditoría de, 112-115

Medidas normativas de control, 9

Método

deductivo, 100

inductivo, 100

Modelo de inventarios, el, 94

Modalidades del dictamen, 17

Modos de presentación del informe de  
auditoría, 148

**N**

Normas

de auditoría, 177

de información, 177

de la ejecución del trabajo, 177

personales, 177

Notas a los estados financieros, 17

**O**

Objetivo

de la auditoría de abastecimientos, 120

de la auditoría de administración y  
finanzas, 110

de la auditoría de mercadotecnia, 113

de la auditoría de operaciones, 115

de la auditoría de recursos humanos, 117

de la auditoría interna, 8

del diagnóstico, 61

del programa de trabajo, 74

general de la auditoría administrativa,  
35

Objetivos

de la auditoría externa, 9

de la auditoría interna, 8

Obra pública y servicios relacionados,  
auditoría de, 175

Observación directa, 91

Observaciones, 101

características de las, 131

concepto de, 131

propósito de las, 131

- Obtención de información, 88
- Operaciones
  - auditoría de, 115-117
    - objetivo de la, 115
    - concepto de, 115
- Organigrama, el, 93
- Organización
  - concepto de, 5
  - el manual de, 37
  - órganos de control de una, 27
  - sistemas analíticos de la, 37
    - básicos de la, 37
  - y métodos, función del área de, 40
- Organizaciones
  - privadas, 6
  - públicas, 6
- Organizar, concepto de, 5
- Órganos de control de una organización, 27

## P

- Papeles de trabajo, 97
  - características de los, 98
- Percepción objetiva, 57
- Perfil del auditor administrativo, 57
- Personal
  - auditor, calidad del, 65
  - auditor, cantidad de, 67
  - involucrado en el programa de trabajo, 74
- Planeación, 56
  - actividades de la etapa de, 46
  - de la auditoría, 56
  - etapa de, 45
- Platón, 5
- Políticas de calidad, ejemplos de, 21
- Principios de Contabilidad Generalmente
  - Aceptados, 18
- Problemas potenciales, 61
- Procedimientos, 74
  - de control, 90
- Proceso
  - administrativo, enfoque de, 31
  - etapas de control como, 26

- Programa
  - específico, 76
  - horizontal, 76
  - seguimiento del, 78
  - vertical, 76
- Programa de trabajo
  - aportaciones personales al, 77
  - calendarización de actividades del, 74
  - concepto de, 72
  - conocimiento del, 77
  - detallado o analítico, 75
  - elementos del, 74
  - estandarizado o tipo, 75
  - general, 75
  - identificación del, 74
  - objetivo del, 74
  - personal involucrado en el, 74
  - ventajas del programa de trabajo, 76
- Programación lineal, la, 94
- Programas
  - de trabajo, clasificación de, 75
  - por áreas, 76
- Propósito de las observaciones, 131
- Propuestas, 61
- Punto de equilibrio, el, 93

## R

- Raíz etimológica
  - de administración, 4
  - de auditoría, 7
- Recomendaciones, 61-143
- Recursos
  - administración de los, 38
  - limitación de los, 78
- Recursos humanos, auditoría de, 117-119
  - objetivo de la, 117
- Redacción del informe de auditoría, 141-145
- Registro de la información, 88
- Reingeniería, la, 94
- Responsabilidad, 57
- Retroalimentación, control posterior o de, 26
- Revisión de documentos, 58

**S**

Salvedades, 143  
Secretaría de la Contraloría y Desarrollo  
    Administrativo. *Véase* Secretaría de la  
    Función Pública  
Secretaría de la Función Pública, 168  
Seguimiento  
    a la auditoría, comité de, 67  
    de la auditoría, 156  
    del programa, 78  
    etapa de, 48  
Sensibilidad, 57  
Servicios al personal, auditoría de, 176  
Síntesis, concepto de, 100  
Sistema contable, 90  
Sistema del Servicio Profesional de Carrera,  
    169  
Sistemas  
    administrativos, tipos de, 37  
    analíticos de la organización, 37  
    básicos de la organización, 37  
Sistematización administrativa, 37  
Situación actual, análisis de la, 61  
Sócrates, 5  
Solución, alternativas de, 61

**T**

Técnica de árbol de decisiones, 93  
Técnicas  
    de auditoría, 90-94

    de tipo administrativo, 93  
    de tipo operativo, 94  
Teoría de juegos, la, 94  
Tipos  
    de auditoría, 15-22  
    de control, 26  
    de sistemas administrativos, 37  
Trabajo  
    aportaciones personales al programa de,  
        77  
    calendarización de actividades del  
        programa de, 74  
    cédula de, 95  
        anotaciones específicas de la, 96  
        cuerpo o contenido de la, 96  
        encabezado de la, 95  
    clasificación de los programas de, 75  
    concepto de programa de, 72  
    conocimiento del área de, 59  
    normas de la ejecución del, 177  
    papeles de, 97  
        características de los, 98  
Tribunal de Cuentas Español, 168

**U**

Utilización de datos, 89

**V**

Ventajas del programa de trabajo, 76

