



---

---

---

**Universidad Nacional Autónoma de  
México  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado**

**Protocolo**

La Auditoria Administrativa para evaluar el nivel de  
eficiencia de una empresa Administradora de Condóminos  
"El caso de la empresa Asesoría Plaza Guasave, SA de CV"

**Caso Práctico**

**Presenta**

**L.C.P. Maria Lourdes López López**

**Asesor de caso**

**M. Aud. Julio Alonso Iglesias**

**Sinaloa 2006**

INDICE	PAGINA
INTRODUCCION	04
I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	05
1. Identificación del problema general y sus componentes	05
2. La situación deseada	05
3. Los posibles factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la actual	06
II MARCO CONCEPTUAL	07
1 Administración de condóminos	07
1.1 Concepto de administración	07
1.2 Teoría de la administración	07
1.3 Concepto de condominios	08
1.4 Concepto de condómino	08
1.5 Clasificación de condominios	09
1.6 Administración de condominios	09
1.7 Principales atribuciones del administrador	10
1.8 Marco legal	13
2 Auditoria	15
2.1 Concepto	15
2.2 Tipos de auditoria	16
2.2.1 Interna	16
2.2.2 Externa	16
2.2.3 Ambiental	17
2.2.4 Auditoria Integral	20
2.2.5 Auditoria legal	20
2.2.6 Fiscal	21
2.2.7 Social	22
2.2.8 Operacional	22
2.2.9 De Estados Financieros	23
2.2.10 De Recursos Humanos	24
2.2.11 Administrativa	25
2.2.12 Calidad	26
2.2.13 Due diligence	26
2.3 Organizaciones de la profesión contable	28
2.3.1 Agrupaciones Internacionales.	28
2.3.1.1. Asociación europea de contadores (EAA).	28
2.3.1.2. Buró De Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB).	29
2.3.1.3. Federación Internacional De Contadores (IFAC).	30
2.3.1.4. Asociación Interamericana de Contadores (AIC)	30
2.3.1.5. Instituto Americano De Contadores Públicos Certificados	31
2.3.1.6. Instituto Canadiense De Contadores Certificados (CICA).	32
2.3.1.7. Instituto De Auditores Internos (IIA).	33
2.3.1.8. Federación De Expertos Contables (FEE).	33
2.3.1.9. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).	34
2.3.2 Nacionales.	35

2.3.2.1. Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI).	35
2.3.2.2. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC (IMCP)	36
2.3.2.3 Asociación Mexicana De Contadores Públicos Colegio Profesional En El D.F (AMCP).	39
2.3.2.4. Consejo Mexicano Para La Investigación Y Desarrollo De Normas De Información Financiera (CINIF)	41
2.4 Principales Documentos de la Profesión Contable	42
2.4.1 Estatutos.	42
2.4.2 Código De Ética del Contador Público.	42
2.4.3 Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados.	42
2.4.4 Normas Y Procedimientos De Auditoria	42
2.4.5 Normas De Educación Profesional Continua.	42
2.4.6 La certificación.	43
2.5 Normas de Auditoria	44
2.5.1 Clasificación de las Normas de Auditoria	44
2.5.1.1 Personales.	44
2.5.1.1.1 Entrenamiento Técnico Y Capacidad Profesional.	45
2.5.1.1.2 Cuidado Y Diligencia Profesional	45
2.5.1.1.3 Independencia.	45
2.5.1.2 De ejecución.	45
2.5.1.2.1 Planeación y supervisión	45
2.5.1.2.2 Estudio y evaluación del control interno	45
2.5.1.2.3 Obtención de evidencia suficiente y competente	46
2.5.1.3 De información.	46
2.5.1.3.1 Aclaración De La Relación Con Estados O Información Financiera Y Expresión De Opinión	46
2.5.1.3.2 Bases De Opinión Sobre Estados Financieros	46
2.6 Técnicas de auditoria	47
2.6.1 Estudio General	47
2.6.2 Análisis	47
2.6.3 Inspección	48
2.6.4 Confirmación	48
2.6.5 Investigación	48
2.6.6 Declaración	48
2.6.7 Certificación	49
2.6.8 Observación	49
2.6.9 Calculo	49
2.7 Código de Ética	49
2.7.1. Código de Ética profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos	50
2.7.2. Código de ética profesional del Instituto Mexicano de Auditores Internos	52
3 Auditoria Administrativa	54
3.1 Concepto	57
3.2 Necesidades de la auditoria administrativa	59
3.3 Objetivos	60
3.4 Principios de Auditoria Administrativa	61
3.5 Técnicas de la Auditoria Administrativa	61
3.5.1. Entrevista	62
3.5.2 Observación directa.	62

3.5.3. Cuestionario	62
3.5.4. Investigación documental	63
3.5.5. Análisis administrativo.	64
3.6 alcance	64
3.7 Factores y metodologías	65
3.8 El administrador ante la práctica de una auditoria Administrativa	66
 III MARCO DE REFERENCIA	 68
1 Datos de la organización	68
1.1 Visión	68
1.2 Misión	68
1.3 Ubicación	68
1.4 Estados Financieros	69
2. Antecedentes históricos	69
3. Situación actual de la organización	70
4. El entorno de la empresa u organización	70
5. Servicios que ofrece	70
6. Diagrama de la organización	71
7. Descripción funcional	72
8. La organización y el recurso humano	72
 IV METODOLOGÍA PARA EL CASO	 74
 V DESARROLLO DEL CASO	 78
1. Registro de información	78
2. Establecer procedimientos para el análisis	78
3. Alternativas de solución	78
3.1 Implantación de las recomendaciones	78
3.2 Actitud de la Dirección de la organización	80
3.3 Explicación de las medidas Correctivas	81
 VI SOLUCIÓN DEL CASO	 82
 GLOSARIO	 83
 BIBLIOGRAFIA	 84

## **RESUMEN**

La administración es considerada la parte medular del eficaz funcionamiento de una empresa, en la presente investigación se realiza el análisis del nivel de eficiencia de la administración de condominios, la cual va enfocado a la actividad comercial.

Las herramientas que proporciona la auditoria administrativa son importantes para el mejor funcionamiento de una empresa administradora de condóminos, esto porque le permite eficientizar las actividades que corresponden a un tipo de administración distinta de las empresas comunes.

Para lograr un buen entendimiento de la administración de condominios es necesario conocer las diferentes regulaciones a las que se tienen que apegar, así como apegarse a las políticas y procedimientos, además del empleo de los manuales que delimitan las actividades y actitudes de quienes participan en llevar el control de las empresas y los empleados que también contribuyen en el desarrollo de las mismas.

Con la elaboración del presente trabajo se evalúa la eficiencia de las actividades administrativas, así como de las herramientas disponibles y la respectiva justificación de cada una de las actividades que se diseñan con motivo de la auditoria administrativa que se lleva a cabo dentro de la administración de condominios, la cual deberá de mejorar sus políticas y procedimientos.

### **PALABRAS CLAVES:**

Administración, auditoria, auditoria administrativa, condóminos, arrendamiento, regulación, organismos y empresa.

## INTRODUCCION

La administración de las empresas es parte medular del eficaz funcionamiento de la mismas, en este trabajo pretendo analizar el nivel de eficiencia de la administración de condominios, la cual va enfocado a la actividad comercial.

Las herramientas administrativas que proporciona la auditoria administrativa para el mejor funcionamiento de una empresa administradora de condóminos, le permite eficientizar las actividades que correspondan a un tipo de administración distinto de los comunes.

Dentro de la necesidades de la sociedad por contar con los servicios comerciales, sociales y de esparcimiento, se requieren los espacios físicos para cubrir dichas necesidades y de ahí que se de la construcción de centros comerciales con un tipo de administración que les permita proporcionar los servicios que los propietarios o arrendadores de los locales presten a los consumidores de dichos servicios.

Para lograr un buen entendimiento de la administración de condominios es necesario conocer las diferentes regulaciones a las que se tienen que apegar, así como establecer las políticas y procedimientos por escrito además de los manuales que delimitan las actividades y actitudes de quienes participan en llevar el control de las empresas y los empleados que también contribuyen en el desarrollo de dichas empresas.

En este trabajo pretendo evaluar la eficiencia de las actividades administrativas, así como de las herramientas disponibles para que en un momento dado se tomen en consideración las recomendaciones que se lleguen a formular, así como la respectiva justificación de cada una de las actividades que se diseñen con motivo de la auditoria administrativa que se llevara a cabo dentro de la administración de condominios, la cual deberá de mejorar sus políticas y procedimientos.

## **I Presentación del problema**

### **1. Identificación del problema general y sus componentes**

Los manuales de organización no se actualizan conforme a las recomendaciones de la auditoria administrativa, por lo que existe un rezago entre los documentos formales de organización y las actividades que se realizan y provocan ineficiencias que repercuten en costos y gastos innecesarios, lo que produce un descontrol en la elaboración y ejecución de los presupuestos y planes de la empresa ASESORIA PLAZA GUASAVE, SA DE C.V.

El propósito de esta auditoria es brindar recomendaciones que apoyen a la organización, considerando como elementos básicos la planeación, coordinación, dirección y control administrativo del proceso de la administración de condóminos en general; además de realizar una evaluación de la creatividad e innovación en ésta área de la empresa. Además Evaluar los procesos administrativos de la empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V., para determinar sus áreas de oportunidad y elaborar propuestas de alternativas de solución.

El problema que se detecto en las visitas a las instalaciones y a través de las entrevistas que se realizaron al personal de la misma empresa, es que no existen manuales de políticas y procedimientos de las actividades a realizar en los diferentes departamentos que integran la empresa.

La situación actual es que la administración de esta empresa se rige por cubrir las necesidades en base a un presupuesto anual que se divide en sueldos y salarios de las cuatro areas que se manejan como son: administración, vigilancia, mantenimiento y vigilancia, además de materiales, servicios, adquisiciones y otros servicios. Esto es en base a las necesidades que se han planeado y mes con mes se va comparando lo real con lo planeado.

## **2. La situación deseada**

- Actualizar los manuales de funciones de operación
- Elaborar un diagnostico del proceso administrativo con técnicas de auditoria administrativa.
- Determinar las áreas de oportunidad que inciden en los costos y gastos.
- Elaborar el informe y el dictamen de la auditoria administrativa de acuerdo a la normatividad existente.

## **3. Los posibles factores presentes que pueden estar relacionados con la diferencia entre la situación deseada y la actual**

La falta de un manual de políticas y procedimientos por escrito de cada uno de los puestos que marca el organigrama, no hace a la empresa infuncional, pero se requiere la formalidad de una estructura administrativa para el mejor desempeño de la empresa, en relación a la captación de ingresos y distribución del gasto y costos.



## **II Marco conceptual**

### **1 Administración de condóminos**

El sistema de autoadministración de condominios ha cobrado un gran auge entre los residentes de un conjunto empresarial. Los beneficios que significa contar con una representación que no solo se encargue de vigilar el uso adecuado de las instalaciones del inmueble y el empleo racional de las cuotas aportadas por los usuarios para el mantenimiento del mismo, sino además promueva la participación responsable y directa de estos en todos los asuntos relacionados con el condómino.

#### **1.1 Concepto de administración**

Proceso que coordina actividades y recursos para la obtención de los objetivos de la organización<sup>1</sup>.

#### **1.2 Teoría de la administración**

En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquélla son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones

---

<sup>1</sup> Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoría Administrativa** "Proceso y aplicación", ed. Elsa G. de Lazcano, Primera edición, México, 2003, p-283

### **1.3 Concepto de condominios**

Se llama condominio a un determinado espacio físico construido en un área específica, puede ser vertical, horizontal o mixto y pertenecer a varios dueños. Cada uno de estos espacios físicos tiene salida propia a un área común o a la vía pública<sup>2</sup>.

Se le denominará condominio al grupo de departamentos, viviendas, casas, locales o naves de un inmueble, construido en forma vertical, horizontal o mixta, susceptibles de de aprovechamiento independiente por tener salida propia a un elemento común de aquel o a la vía pública y que pertenecieran a distintos propietarios, los que tendrán un derecho singular y exclusivo de propiedad sobre su unidad de propiedad exclusiva y, además un derecho de copropiedad sobre los elementos y partes comunes del inmueble, necesarios para su adecuado uso o disfrute<sup>3</sup>.

Es el régimen jurídico que integra las modalidades y limitaciones al dominio de un predio/terreno o edificación y la reglamentación de su uso y destino, para su aprovechamiento conjunto y simultaneo<sup>4</sup>.

### **1.4 Concepto de condómino**

Es la persona física o moral que, en calidad de propietario, o que haya celebrado contrato por el que, de cumplirse en sus términos, llegue a ser propietario, esté en posesión de uno o más departamentos, casas o locales del inmueble susceptible de aprovechamiento independiente y con partes de uso común indivisibles, que tiene un derecho singular y exclusivo de propiedad sobre un área determinada en la que ejerce plenos actos de dominio y derecho de copropiedad sobre los elementos de uso común<sup>5</sup>.

Son los titulares de la propiedad en condominio. La titularidad puede referirse a un espacio o a un uso y bienes determinados en forma exclusiva, cuyo aprovechamiento y disposición es libre, que se denominan áreas o bienes privativos; además la titularidad exclusiva esta

---

<sup>2</sup> Hernández Colín, Agustín y Zavaleta Pérez Bernardo, GUIA TECNICA PARA LA ADMINISTRACION DE CONDOMINIOS, ed. Trillas, México, 2002,

<sup>3</sup> LEY DE PROPIEDAD EN CONDOMINIO, ART. 7º. 1973, México.

<sup>4</sup> <http://www.condopvj.com.mx/preguntas.htm> 07/NOV/2004

<sup>5</sup> Araujo Pandal, Gerardo Guzmán, **EL CONDOMINIO, Su constitución, compraventa y administración**, Ed. Trillas, quinta edición, México, 2002.

referida porcentualmente a las áreas y bienes de uso común, los que no podrán ser objeto de acción divisoria y son inseparables de la propiedad individual<sup>6</sup>.

### **1.5 Clasificación de condominios**

Por su funcionamiento y aprovechamiento de las áreas comunes:

- a) Condominio simple: Cuando las áreas comunes y sus obras de infraestructura y equipamiento, correspondan a una sola unidad condominal.
- b) Condominio compuesto: Cuando una parte de sus áreas comunes y obras de infraestructura y equipamiento, son aprovechadas por los titulares de dos o más unidades condominales, que coexisten en un mismo predio.

Por la distribución de las áreas comunes y privadas:

- a) Condominio horizontal: Cuando a cada condominio le corresponde como área privativa una fracción o lote del predio, con su edificación y sus instalaciones.
- b) Condominio vertical: Cuando la totalidad del predio es bien común y una misma estructura arquitectónica, se divide en áreas privadas.
- c) Condominio mixto: Cuando ocurren las condiciones a que se refieren los párrafos anteriores, para los condominios horizontal y vertical.

Por su uso:

- a) Habitacional
- b) Alojamiento temporal
- c) Comercios y servicios
- d) Oficinas administrativas
- e) Abastos, almacenamientos y talleres especiales
- f) Manufacturas y usos industriales

Extensión máxima: 10 Hectáreas (100,000 M2)

Población máxima: 2,500 habitantes

Nota: Lo anterior podrá incrementarse hasta en un 20%.

---

<sup>6</sup> <http://www.condopvj.com.mx/preguntas.htm> 07/NOV/2004

## **1.6 Administración de condominios**

Es atender y organizar todo lo relacionado con el funcionamiento del condominio, supervisar el orden, vigilar el uso adecuado de los recursos económicos y la forma en que estos se aplican entre los condóminos de acuerdo con la parte proporcional correspondiente a cada uno.

Los condominios serán administrados por la persona física o moral que designe la Asamblea de condóminos, en los términos de esta Ley, la escritura constitutiva y el Reglamento del Condominio<sup>7</sup>.

## **1.7 Principales atribuciones del administrador**

El Administrador del condominio tendrá las siguientes facultades y obligaciones:<sup>8</sup>

I. Llevar debidamente autorizados por las Secretaría del ayuntamiento del Municipio donde se encuentre ubicado el condominio, un libro de actas de las Asambleas y un libro de registro de los acreedores que manifiesten, dentro del primer mes de constituidos los créditos, o en el de enero de cada año, su decisión de concurrir a las Asambleas. En este registro se anotarán la conformidad de acreedor y deudor, sobre los saldos pendientes de cubrirse y en caso de discrepancia o de renuncia del deudor a expresar su voluntad se asentarán los saldos que determine el Comité de Vigilancia, indicándose la proporción correspondiente al acreedor y al deudor, respecto de los votos atribuidos al departamento, vivienda, casa o local de que se trate. Para los efectos de votación previstos en esta fracción, estas inscripciones sólo tendrán validez por el trimestre en que se practiquen, de los cuales el Administrador expedirá constancia al acreedor interesado.

II. Cuidar y vigilar los bienes del condominio y los servicios comunes, promoviendo la integración, organización y desarrollo de la comunidad. Entre los servicios comunes están comprendidos los que a su vez sean comunes con otros condóminos o con vecinos de casas unifamiliares, cuando estén ubicados dentro de un conjunto o unidad urbana

---

<sup>7</sup> LEY SOBRE EL REGIMEN DE PROPIEDAD EN CONDOMINIO DE SINALOA. Art. 28, México, 1973

<sup>8</sup> ídem Art. 29 y 30, México, 1973.

habitacional, o constituyan edificios, alas o secciones de una construcción vasta;

III. Llevar y conservar los libros y documentación relacionados con el condominio, los cuales en todo tiempo deberán estar a disposición de los condóminos y acreedores registrados, para su consulta;

IV. Realizar todos los actos de administración y conservación del condominio.

V. Atender la operación y mantenimiento de las instalaciones y servicios generales.

VI. Ejecutar los acuerdos de la Asamblea.

VII. Recaudar de los condóminos la cuota que a cada uno corresponda aportar para los fondos de mantenimiento y administración, y de reserva;

VIII. Efectuar los gastos de mantenimiento y administración del condominio con cargo al fondo correspondiente, en los términos del Reglamento del Condominio.

IX. Otorgar recibo a cada uno de los condóminos por las cantidades que hayan aportado en el mes anterior para los fondos de mantenimiento y administración, y de reserva. Dichos recibos expresarán en su caso, los saldos a cargo de cada condómino;

X. Entregar mensualmente a cada condómino, recabando constancia de quien lo reciba, un estado de cuenta que comprenda:

a) Relación pormenorizada de los gastos del mes anterior, efectuados con cargo al fondo de mantenimiento y administración:

b) Estado consolidado que muestre los montos de las aportaciones y cuotas pendientes de cubrirse. El Administrador tendrá a disposición de los condóminos que quieran consultarlo, una relación del mismo en que consten las cantidades que cada uno aportó para los fondos de mantenimiento y administración, y de reserva, con expresión de saldos de cuotas pendientes de cubrirse; y

c) Saldo del fondo de mantenimiento y administración y fines para el que se destinará en el mes subsiguiente o, en su caso, monto y relación de adeudos por cubrirse.

El condómino tendrá un plazo de cinco días contados a partir de la fecha de entrega de dicha documentación, para formular las observaciones u

objeciones que considere pertinentes. Transcurrido dicho plazo, se considerará que está de acuerdo con la misma, a reserva de la aprobación por parte de la Asamblea;

XI. Convocar a Asamblea, cuando menos con diez días de anticipación a la fecha en que pretenda celebrarse, indicando lugar dentro del condominio o el que se haya fijado en el Reglamento del Condominio, así como la hora en que deba verificarse, con inclusión de la orden del día. Los condóminos y acreedores registrados o sus representantes serán notificados en el lugar que para tal efecto hayan señalado, mediante nota por escrito.

Además del envío de la nota anterior, el Administrador colocará la convocatoria en uno o más lugares visibles del condominio.

En caso de urgencia se convocará a Asamblea con la anticipación que las circunstancias determinen;

XII. Exigir la responsabilidad en que incurran los condóminos, por infracción a lo dispuesto en el Artículo 17 de esta Ley; y

XIII. Desempeñar las demás funciones y cumplir con las obligaciones inherentes a su cargo y vigilar la debida observancia de esta Ley, la escritura constitutiva, el Reglamento del Condominio, los acuerdos de la Asamblea, del Comité de Vigilancia y demás disposiciones legales aplicables.

En relación a los bienes comunes, el Administrador tendrá las facultades y obligaciones de un apoderado general de los condóminos, para administrar bienes, así como para pleitos y cobranzas, con facultad para articular y absolver posiciones. El otorgamiento de otras facultades especiales y las que requieran cláusula especial, necesitarán acuerdo de la Asamblea, con mayoría del 51% de los condóminos.

- Las medidas que adopte y disposiciones que dicte el Administrador dentro de sus atribuciones y con base en la Ley y el Reglamento del Condominio, serán obligatorias para todos los condóminos. La Asamblea, por mayoría que fije el Reglamento, podrá modificarlas y revocarlas.

## **1.8 Marco legal**

Generalmente una persona física o moral decide hacer un desarrollo para uso habitacional o comercial o ambos, constituyendo como lo marca el código civil de cada estado, un REGIMEN EN CONDOMINIO, por medio de un acta de constitución, ante la fe de un notario público.

Esta acta constitutiva contiene en términos generales la ubicación, medidas y linderos del predio, así como la especificación clara y precisa de las áreas comunes y explicación al detalle y con medidas de cada área privada de la unidad condominal.

Igualmente contiene estatutos que reglamentan la conducta de propietarios y usuarios, las modificaciones (en áreas comunes y privadas), así como la aportación de cuotas para la administración, mantenimiento y conservación de las áreas comunes y en general sus derechos y obligaciones.

### **LEYES Y REGLAMENTOS QUE RIGEN A UN CONDOMINIO**

#### **I.- CODIGO CIVIL DEL ESTADO DE SINALOA**

TITULO SEXTO, Del condominio

CAPITULO I.- Prevención generales. Art. 1001 al 1010

CAPITULO II.- Del consejo de Administración, Art. 1014 al 1018

CAPITULO IV.- De las asambleas, Art. 1019 al 1025

CAPITULO V.- De las cuotas, Art. 1026 al 1030

CAPITULO VI.- De las controversias, Art. 1031 al 1033

CAPITULO VII.- De la destrucción o extinción, Art. 1034

CAPITULO VIII.-De los condominios habitacionales duplex, Art. 1035 al 1038

#### **II.- LEY SOBRE EL REGIMEN DE PROPIEDAD EN CONDOMINIOS DE SINALOA.**

CAPITULO I.- Del régimen de la propiedad en condominio, Art. 1 al 6.

CAPITULO I BIS.- De los desarrollos urbanos integrales o turísticos en condominios, Art. 6º BIS-A al 6º BIS-H.

CAPITULO II.- De las disposiciones relativas a los condóminos y de los bienes de propiedad individual y común, Art. 7 al 19.

CAPITULO III.- De los condominios construidos por organismos públicos, Art. 20 al 24.

CAPITULO IV.- De las asambleas, Art. 25 al 27.

CAPITULO V.- Del administrador, 28 al 30.

CAPITULO VI.- Del comité de vigilancia, Art. 31.

CAPITULO VII.- Del reglamento del condominio, Art. 32.

CAPITULO VIII.- De los gastos y obligaciones fiscales y controversias, Art. 33 al 38.

CAPITULO IX.- De los gravámenes, Art. 39 al 40.

CAPITULO X.- De la destrucción, ruina y reconstrucción del condominio, Art. 41 al 42.

TRANSITORIOS Art. 1 al 3, publicado en periódico oficial No. 46, de fecha 15 de abril de 1972.

### **III.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Art. 95 Fracción XVIII- Para los efectos de esta ley se consideran personas morales no contribuyentes, además de las señaladas en el artículo 102, las siguientes:

“Asociaciones civiles de colonos y las asociaciones civiles que se dediquen exclusivamente a la administración de un inmueble de propiedad en condominio.

### **IV.- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

Art. 15. XII- Los proporcionados a sus miembros como contraprestación normal por sus cuotas y siempre que los servicios que presten sean únicamente los relativos a los fines que se le sean propios.

### **V.- LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO**

**VI.- EL REGLAMENTO INSERTO EN EL ACTA DE CONSTITUCION DEL REGIMEN EN CONDOMINIO:** Este reglamento puede ser modificado por acuerdo del 75% de los condóminos reunidos en asamblea o bien, si no asistieran, que lo manifiesten de manera feaciente, en un termino de 30 días posteriores a la misma.

**DERECHOS DE LOS CONDOMINOS DE ACUERDO A LEYES Y REGLAMENTOS:**

- Ser miembro del consejo de administración.
- Voz y voto en las asambleas de acuerdo a lo establecido en los reglamentos.



- Uso de las áreas privativas y comunes, de acuerdo a lo establecido en los reglamentos.

#### OBLIGACIONES DE LOS CONDOMINOS DE ACUERDO A LEYES Y REGLAMENTOS:

- Pago de cuotas ordinarias y especiales, aprobadas en asamblea general, de acuerdo a lo establecido en los reglamentos.
- Respetar las disposiciones de leyes y reglamentos.
- Asistir a las asambleas generales de condóminos.

## 2 Auditoria

En su sentido mas amplio el significado de la palabra Auditoria, se refiere a la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, y ciertamente así se ha propagado en el ámbito profesional o común teniendo una aceptación e imponiendo un enfoque de examen cuantitativo a las operaciones efectuadas en periodos determinados ya sea en forma permanente, periódica o eventual<sup>9</sup>.

En términos generales es “la técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades por medio de técnicas de investigación aplicadas a hechos y registros”.<sup>10</sup>

En dichas técnicas, las cuales por su misma naturaleza, se utilizan para la investigación de los hechos y registros, para así comprobar, verificar y evaluar las actividades de la empresa. Estas técnicas tienen un gran potencial en todos los aspectos de cualquier organización, esencialmente si la vamos a referir a la eficiencia y eficacia de la administración.

### 2.1 Concepto

Auditoria, en su acepción mas amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veras y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con

---

<sup>9</sup> Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoria Administrativa** “concepto y proceso básico”, UANL, segunda edición, México, 1993, p-35

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquin, **Sinopsis de Auditoria Administrativa**, op. Cit.,P 54

obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.

## **2.2 Tipos de auditoria**

### **2.2.1 Interna**

Señalar el origen de la auditoria interna, nos ubica en la actividad comercial, desde el momento mismo que el productor o comerciante se ve en la necesidad de contratar personas de su confianza capacitadas, para que actúen y lo representen. Consecuentemente se idean procedimientos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados. Así es como surgen actividades elementales de auditoria interna ejecutadas por el propio dueño de la empresa. Con el tiempo se hizo más complicado, debido al crecimiento de los negocios en el tiempo de la revolución industrial. Lo cual volvió impráctico tener un contacto directo sobre las ejecuciones de operación de la empresa. Inicia así un sistema de supervisión que llevaría a cabo satisfactoriamente el control del administrador hacia la empresa en general. Se responsabilizó a la persona intermediaria del patrón a revisar y reportar si se respetaban los procedimientos establecidos, si se conservaban adecuadamente los activos, si la eficiencia del personal era la esperada y precisar la efectividad de las políticas en vigor. Dando específicamente por resultado la auditoria interna formal.

El Institute of Internal Auditors define a la auditoría interna como: “auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consiste en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.” <sup>11</sup>

### **2.2.2 Externa**

Es aquella que se realiza por los clientes (compradores) de la organización que se va a auditar (llamadas también de 2ª parte), o bien

---

<sup>11</sup> SANTILLANA, *Auditoría Interna Integral*, p 6.

aquella otra que se lleva a cabo por una tercera parte independiente, generalmente con fines de certificación (o auditorías de 3ª parte). Unas y otras coinciden en un denominador común: en ningún caso el personal auditor pertenece a la organización auditada.

Los casos más típicos de auditorías externas son tres:

**Auditorías de evaluación de proveedores:** Se da en el caso de empresas que desean auditar a sus proveedores o subcontratistas antes o durante una relación contractual. Hoy en día, constituye una técnica de los grandes contratistas empleada para evaluar la capacidad de sus suministradores. Se trata de una modalidad muy frecuente en la industria de la automoción donde las grandes empresas (Renaut, Ford,...) han desarrollado sistemas de evaluación de sus subcontratistas.

**Auditorías reglamentarias:** Con el objeto de garantizar la protección de bienes jurídicos (salud, medio ambiente, confianza de los consumidores,...), la Administración establece ciertos requisitos recogidos en las leyes y Reales Decretos cuyo cumplimiento es obligatorio para fabricantes y suministradores. Para verificar que ese cumplimiento es adecuado, la Administración puede auditar a estas empresas directamente, o bien a través de entidades acreditadas o concesionarias.

**Auditorías de certificación:** Estos sistemas tienen por objeto la concesión de un certificado y admisión en un registro de empresas registradas por la entidad auditora. En general, estas certificaciones reconocen la capacidad de la organización auditada para satisfacer los requisitos contemplados en un modelo recogido en una norma. Ello, a su vez, tiene grandes ventajas a compradores y proveedores

### **2.2.3 Ambiental**

La auditoría ambiental es una herramienta de gestión para la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de las actividades que se realizan en los Establecimientos de Salud o en las distintas áreas de la Caja Costarricense de Seguro Social con el objeto de salvaguardar el medio ambiente. Facilita el control de las prácticas ambientales y permite evaluar el cumplimiento de las leyes y regulaciones emitidas al respecto. Como instrumento es de gran valor para fijar prioridades de acción y

prever posibles problemas futuros, y ofrece una serie de ventajas para la entidad auditada, entre las que cabe mencionar:

- Ayuda a preservar el medio ambiente
- Mejora la imagen pública de la Institución
- Disminuye la posibilidad de infringir normas ambientales vigentes
- Potencia el cumplimiento de la legislación ambiental
- Facilita la consecución de los objetivos ambientales fijados por la organización.
- Mejora el nivel de información interna de la entidad.

Estas evaluaciones ambientales se llevan a cabo por medio de visitas, entrevistas con el personal, inspecciones oculares y determinaciones técnicas, legales y análisis de documentos emitidos al respecto.

#### **Tipos de auditoría ambiental:**

- Auditoria ambiental externa.- la realiza un equipo de auditores orgánicamente desvinculados de la empresa e independientes de esta. Este tipo de auditoría permite una mayor objetividad de los resultados.
- Auditoria ambiental interna.- el equipo auditor forma parte de la empresa auditada. Permite establecer un sistema de control ambiental interno a menor costo, pero sacrificando objetividad.
- Auditoria preliminar o de diagnostico.- identificación preliminar de los principales aspectos e impactos ambientales y las correspondientes medidas de mejoramiento y mitigación pertinentes. Es el primer paso para establecer un plan de mejoramiento ambiental y un sistema de gestión ambiental.
- Auditoria de verificación.- verifica si la empresa cumple con la legislación ambiente vigentes y acuerdos formales que limiten la magnitud de las descargas al ambiente. Es el tipo mas frecuente de auditoría ambiental.
- Auditoria de un sistema de gestión ambiental.- evalúa el sistema de gestión ambiental existente en una empresa, incluye la verificación

del cumplimiento de los procedimientos de gestión ambiental, su relevancia y efectividad

- Auditoria de riesgos ambientales.- identifica los riesgos potenciales en los procesos y procedimientos de la empresa. Los accidentes causan grandes impactos ambientales, perdidas económicas y daños a las instalaciones y a las personas, por lo que su prevención es muy rentable para toda la empresa.
- Auditoria de residuos.- identifica y cuantifica las diferentes líneas residuales, evalúa las practicas y procedimientos para su manejo y control y estima los costos asociados a estos. Busca opciones para reducir la generación de residuos en su fuente misma, prevenir su generación y llevar a cabo una mejor gestión de estos.
- Auditoria de procesos.- verifica los niveles de eficiencia con que operan los procesos de interés. Implica cuantificar los flujos de materia y energía, así como la eficiencia y estabilidad operacional. Cubre aspectos comunes a una auditoría ambiental clásica.
- Auditoria energética.- evalúa la eficiencia de utilización de los recursos energéticos de la empresa, compara con la eficiencia teórica e identifica potenciales mejoras en dichos sistemas. Implica controlar los procedimientos empleados para identificar y cuantificar el uso de los recursos energéticos.

#### Beneficios de una auditoría ambiental

Las auditorias son un instrumento fundamental para que las empresas afronten con competitividad su gestión ambiental. De esta forma, la auditoría aporta a la empresa una serie de beneficios que varían de situación en situación, pero que la convierten en rentable:

- Ayuda a la conservación del medio ambiente y al cumplimiento de leyes, normas y estándares
- Facilita la puesta en marcha por las empresas de sistemas internos de protección ambiental.
- Da transparencia a la gestión ambiental de la empresa.
- Facilita la comunicación externa e interna a todos los niveles.

- Amplia el conocimiento sobre el estado de salud medioambiental de practicas e instalaciones.
- Proporciona ventajas frente a la competencia, tales como el prestigio y una buena imagen
- Incentiva la innovación tecnológica.
- Mejora el rendimiento y la utilización de los recursos
- Proporciona a la empresa una base de datos disponibles para otras funciones.

#### **2.2.4 Auditoria Integral**

La Auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una institución, pública o privada, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos. Se lleva a cabo por profesionales o especialistas de diversas disciplinas relacionadas con el objeto de la auditoría.

La auditoría integral se conoce en otros países como "Value for Money Audit" en Inglaterra; "PERFORMANCE AUDIT", en los Estados Unidos y "COMPREHENSIVE AUDIT" en Canadá.

Por su parte, la "auditoría al desempeño" se enfoca a evaluar la actuación de una empresa en su conjunto, a la luz de los factores de desempeño que se consideran críticos, para cumplir con su misión, en los términos de su visión. Todo esto con una actitud propositiva.<sup>12</sup>

#### **2.2.5 Auditoria legal<sup>13</sup>**

---

<sup>12</sup> Academia Mexicana de Auditoria Integral y de Desempeño, <http://www.amdaid.org.mx/html/index2.html>

<sup>13</sup> SOTOMAYOR, Alfonso Amador, **Auditoría Administrativa, proceso y evaluación**. ED. Lazcano Lozano, México 2003, p.234.

Este tipo de auditoria en realidad se presenta en los dos sectores de nuestra realidad nacional, es decir, no es excluyente, pero es conveniente precisar que al ejercitarse en el campo publico se amplia en cierta medida ya que su marco legal es amplio.

La auditoria de legalidad tiene como finalidad constatar, verificar y cerciorarse que las dependencias o entidades del sector publico observan en el ejercicio de sus actividades la normatividad establecida y vigente.

Es pertinente indicar que entre los diferentes documentales legales ya sea de tipo general o particular se encuentran entre otros el acta o decreto constitutivo, reglamentos, decretos, convenios de coordinación, contratos, actas de consejo de administración o técnico, circulares, acuerdos, convocatorias y convenios.

#### **2.2.6 Fiscal**

La auditoria en su forma mas primitiva y simple, surge cuando un pueblo o núcleo social sojuzga o domina a otro, bien sea a través de la política, la religión, la economía, las ciencias, o por la fuerza. Así, el pueblo o la comunidad social avasallado tiene que pagar un tributo al que lo domina o gobierna; tributo hoy conocido como impuesto. El pueblo o grupo dominante requiere que los tributos que impuso le sean pagados correctamente y en tiempo; y para cerciorarse del debido cumplimiento de ello comienza a crear grupos de revisores que se encargan de esa fiscalización. Son los albores primigenios de la auditoria actualmente identificada como Auditoria Fiscal.

El objetivo de la Auditoria Fiscal es la de verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco, Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, Direcciones o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales. En esta auditorias recae también, por filosofía, las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes; como son, a manera de ejemplo; Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores y las contribuciones locales.

Para lograr una fiscalización eficiente, las autoridades federales utilizan diferentes medios fiscalizadores como, realización de visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, revisiones de dictamen fiscal, compulsas a terceros y otros medios que considere la autoridad, las cuales deberán de realizarse apegadas a derecho, como a continuación se detalla.

El **Artículo 31** de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece “son obligaciones de los mexicanos, y en su fracción IV. Establece, Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”

Asimismo en el **Artículo 16** Constitucional, establece que: “nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento.

### **2.2.7 Social**

Esta se dedica no solo a informar de la participación de la organización en actividades socialmente orientadas, sino también a determinar si alcanzó sus objetivos para cada actividad.<sup>14</sup>

### **2.2.8 Operacional**

Esta se utiliza para revisar y evaluar la eficiencia y la eficacia de los métodos y procedimientos de la organización. Se puede definir a la auditoria operacional como el servicio personal independiente realizado por el contador público que tiene como función principal la revisión a ciertos aspectos administrativos los cuales deben estar estrechamente relacionados con los objetivos primarios de la organización. Se espera que el contador público que realice este tipo de actividad haga una serie

---

<sup>14</sup> Thierauf, Robertoj. **Auditoria Administrativa**, ed. Limusa, México, 1993, p-28



de observaciones objetivas y un análisis completo de operaciones específicas, todo relacionado y enfocado al incremento de las utilidades.<sup>15</sup>

De la anterior definición se desprende que el desarrollo de una auditoría operacional implica diagnosticar sobre las operaciones o actividades que se examinan y evalúan, en que medida se alcanzan las metas propuestas (eficacia), con que nivel de costo (economía) y con que grado de eficiencia.

“La auditoria operativa es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control”<sup>16</sup>.

La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones de una entidad, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoria también incluirá recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para superar las condiciones encontradas.

### **2.2.9 De Estados Financieros**

Esta es diseñada para verificar la razonabilidad de las cifras contenidos en los estados financieros y que los mismos estén preparados a una

---

<sup>15</sup> Román Castillo Ruiz, *Importancia de la Auditoria Operativa aplicada al área de trafico en una empresa de alimentos*, México, julio 2004,

[www.monografias.com/trabajos15/auditoriaoperativa](http://www.monografias.com/trabajos15/auditoriaoperativa)

<sup>16</sup> <<http://www.iproc.cl/articulos/apunteher.doc>>, [s.a] 20/07/2004, [s.p].

fecha determinada de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y congruentemente aplicados<sup>17</sup>.

La Auditoría de estados financieros funciona en base a la estructura del Instituto Mexicano de Contadores Públicos el cual cuenta con comisiones que se encargan de emitir los criterios que regulan la actuación de los contadores públicos, en cuanto a estatutos, la ética profesional, la educación profesional continua, los principios de contabilidad y las normas y procedimientos de auditoría.

La comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos tiene la función, entre otras, de publicar una serie de boletines sobre el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los estados financieros, con la finalidad de dar una base mas firme tanto a los contadores que producen la información contable como a los interesados en la misma, evitando o reduciendo la discrepancia de criterios que pueden resultar en diferencias sustanciales en los datos que muestran los estados financieros.

#### **2.2.10 De Recursos Humanos**

La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano.

Puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionado el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoria Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004

<sup>18</sup> Claribel Arias Duverge, *Auditoria registro y control del personal*, Colombia,[s.a], <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm#AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>, 11/11/2004, [s.p].

### **2.2.11 Administrativa**

La auditoría administrativa revisa y evalúa métodos, sistemas y procedimientos en la aplicación de las etapas de proceso administrativo, el cual sugiere el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes, reglamentaciones y contratos entre otros que se ve reflejado en las operaciones y reportes. Esto hace necesario conocer si se está cumpliendo o respetando para la obtención de resultados suficientes, eficientes y eficaces.

El objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. También es objetivo el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

la Auditoria Administrativa es definida por Joaquín Rodríguez Valencia como “ es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la Administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”

#### **Objetivo e importancia de la Auditoria Administrativa**

El objetivo primordial de la Auditoria Administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la Dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la Auditoria Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.)

En términos generales, la Auditoria Administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas

del proceso administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

#### **Marco de referencia de la Auditoria Administrativa**

- Estudio Preliminar
- Planeación de la Auditoria Administrativa
- Investigación y examen de los elementos
- Análisis y evaluación de la información obtenida
- Informe de Auditoria Administrativa
- Implantación de las recomendaciones

#### **2.2.13 Calidad**

Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos<sup>19</sup>.

La Auditoria de Calidad es “un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados concuerdan con las disposiciones planeadas, si fueran implementadas efectivamente y si son adecuadas para la consecución de los objetivos”<sup>20</sup>.

#### **2.2.13 Due diligence**

Es la investigación independiente de una sociedad, su equipo directivo y de sus perspectivas de negocio, encargada por un inversor potencial antes de materializar su inversión<sup>21</sup>.

Un trabajo de Due Diligence consiste en el análisis de investigación de las actividades financieras y operativas de una empresa relacionado con una

---

<sup>19</sup> <http://www.geocities.com/gehg48/Visionaudi.html>

<sup>20</sup> <http://www.panalimentos.org/panalimentos/files/Que%20es%20una%20auditoria.%20Filosof%C3%ADa%20estructura%20y%20problemas.doc>

<sup>21</sup> Gemma Bonet, *el proceso de due diligence en la inversión directa en empresas de base tecnológica*, España, [s.a], Audihispana, 15/03/2004, [s.p].

posible transacción que resultaría en un cambio significativo en la propiedad o composición del capital social de la empresa objetivo.

El papel del trabajo de Due Diligence es fundamental para el proceso de una fusión o adquisición de empresas. Un Due Diligence es un proceso que se utiliza para estudiar, investigar y evaluar la oportunidad de realizar un negocio. Se efectúa normalmente justo después de que las partes interesadas han llegado a la conclusión de que el negocio es factible desde el punto de vista financiero y después de que se ha logrado un entendimiento preliminar, pero antes de que se firmen los documentos que legalizan la compra del negocio.

La función de los investigadores que realizan este tipo de trabajo se limita a asistir al cliente mediante la obtención, análisis, interpretación y presentación de la información solicitada. Generalmente, los comentarios y observaciones se basan en procedimientos específicos que se efectúan para cumplir con la solicitud del cliente.

El proceso de Due Diligence puede llevarse a cabo en forma exitosa pero necesita ser planteado cuidadosamente. Dicha planeación debe concebir el tener un conocimiento adecuado del negocio a efecto de contar con los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión

El Due Diligence conlleva a la revisión no sólo de la información financiera u operativa de una entidad, sino a la revisión de información relacionada con esta empresa a nivel global.

La importancia del entendimiento del negocio, indistintamente de la naturaleza de la empresa, industria o institución es imprescindible para poder adaptar un mejor enfoque para la realización del trabajo de Due Diligence, concentrando el trabajo en los objetivos críticos y de mayor importancia, así como en los asuntos de interés para la gerencia.

El enfoque financiero dentro de un trabajo de Due Diligence consiste en la evaluación financiera de la empresa desde la perspectiva de negocios, en donde se analizan las principales cuentas de los estados financieros,

evaluación de razones financieras y análisis de los factores críticos de la evaluación financiera. Además es una herramienta muy importante en el proceso de fusión y adquisición, dado que esta etapa permite a las partes involucradas, tomar una decisión sobre la continuidad de las negociaciones.

Debido a que todos los negocios son diferentes, no existe una respuesta precisa en cuanto a qué puede considerarse un buen trabajo de Due Diligence en términos del alcance del mismo, no obstante hay ciertos elementos que pueden reducir el riesgo respecto a la amplitud del trabajo que deba hacerse. Un adecuado proceso de Due Diligence conlleva a lo siguiente: investigar la situación real de la empresa (financiera, legal, fiscal, laboral, ambiental, mercado etc); identificar los riesgos que perjudiquen la transacción y a identificar situaciones que afecten el valor de la empresa.

En resumen, un proceso de Due Diligence debe incluir el esfuerzo necesario para conocer adecuadamente el negocio y sus aspectos financieros de tal forma que no existan sorpresas posteriores que nos hagan concluir que el negocio no resultó ser como se esperaba.<sup>22</sup>

### **2.3 Organizaciones de la profesión contable**

Son agrupaciones de personas o empresas para llevar a cabo un fin común, en nuestro caso, es la asociación de profesionistas contables que tienen la finalidad de difundir los conocimientos adquiridos concernientes a la profesión, a través de revistas, folletos, libros, cursos, electrónica o de cualesquiera otra forma, persiguiendo que la profesión sea uniforme y mantenga un nivel de calidad óptimo vigilado por un código de ética formulado por ellos mismos.

#### **2.3.1 Agrupaciones Internacionales.**

##### **2.3.1.1. Asociación europea de contadores (EAA).**

---

<sup>22</sup> <http://www.terra.com.gt/legal/articulo/html/cnl69.htm>.s.p.10Nov-04. Lic. Loyda Chajón

Es una comunidad europea a nivel de eruditos e investigadores de la contabilidad, que tiene como principal objetivo proporcionar una plataforma para la difusión amplia de la contabilidad europea, investiga y fomenta la investigación y mejora de esta a cerca de temas contables.

Su establecimiento, a partir de 1977, ha tenido un impacto importante en la comunidad investigadora contable a través de toda Europa. La asociación europea de contadores a establecido seguridad y a desarrollado series de trabajo que brindan a todos los investigadores de la contabilidad interesados en un concepto contable europeo mas amplio sobre los intereses del tema y el desarrollo de la investigación.

Lleva a cabo un congreso anual, el cual se realiza en un país diferente cada año, el cual es una ventana única para mostrar las investigaciones recientes y aprender lo que están haciendo los demás contadores.

#### **2.3.1.2. Buró De Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB).**

Al comité de estándares internacional de la contabilidad (IASC) precedió al tablero de estándares internacionales de la contabilidad (IASB) (1973-2001).

IASC fue fundado en junio de de 1973 como resultado de un acuerdo por los cuerpos de la contabilidad en Australia, Canadá, Francia, Alemania, Japón, México, los Países Bajos, el reino y la Irlanda unida y los Estados Unidos de América, y estos países constituyeron el IASC en aquella época.

Las actividades profesionales internacionales de los cuerpos de la contabilidad fueron organizadas bajo federación internacional de contadores (IFAC) en 1977. En 1981, IASC e IFAC convinieron que IASC tendría autonomía completa y completa en el ajuste de los estándares internacionales de la contabilidad y en la aplicación los documentos de discusión en ediciones internacionales de la contabilidad. En el mismo año, todos los miembros de IFAC se hicieron miembros de IASC. Esta relación continuó hasta que la constitución de socios IASC fue cambiada en mayo de 2000 como parte de la reorganización del IASC en cuyo caso, en este acoplamiento de miembro de calidad fue continuo.

#### **2.3.1.3. Federación Internacional De Contadores (IFAC).**

Es una organización mundial para la profesión de la contabilidad. Trabaja con sus 157 organizaciones miembros en 118 países para proteger el interés público con prácticas de alta calidad que desarrollan los contadores en el mundo. Los miembros de IFAC representan a 2.5 millones de contadores empleados como contadores públicos en, industria y comercio, gobierno, y universidad. Su estructura y gobierno prevén la representación de sus distritos electorales e interacción de diversos grupos externos que confían en el trabajo de los contadores.

La misión de la federación internacional de contadores (IFAC) es servir al interés público, consolidar la profesión contable por todo el mundo y contribuir al desarrollo de fuertes economías internacionales estableciendo y promoviendo adherencia del profesional a estándares de alta calidad, fomentando la convergencia internacional de tales estándares.

La federación internacional de contables, tiene establecida sus oficinas en la ciudad de Nueva York, emplea actualmente a más de 30 profesionales que están implicados en una amplia gama de actividades técnicas y profesionales, desarrollo de estándares, desarrollo de estrategias de comunicaciones y desarrollo de políticas. Muchos de estos individuos apoyan el trabajo de los comités y de los destacamentos de fuerzas de IFAC que tratan las ediciones relacionadas con los servicios de la revisión y del aseguramiento, educación, la ética, contabilidad del sector público, prácticas pequeñas y medianas en países en desarrollo.

#### **2.3.1.4. Asociación Interamericana de Contadores (AIC)**

La Asociación Interamericana de Contabilidad AIC se constituyó en 1949 con el objetivo principal de unir a los contadores del continente americano, asumir el compromiso de su representación en el hemisferio y promover la elevación constante de su calidad profesional, de sus conocimientos y de sus deberes sociales. Se incorporó en 1974 bajo las leyes del estado Libre Asociado de Puerto Rico. Desde 1949 hasta esa fecha, la AIC existió con el nombre de Conferencia Interamericana de Contabilidad.



En el transcurso de su medio siglo de trabajo institucional, la AIC ha contribuido a fortalecer las organizaciones profesionales de contadores en los países americanos que la patrocinan y participan activamente en desenvolvimiento armónico de sus conceptos y de su práctica.

A la fecha ha cumplido con su misión de ser la entidad de carácter profesional que une a los contadores del continente americano, representados en cada país por organismos profesionales de libre agremiación.

La profesión contable debe sentirse orgullosa por haber logrado organizarse a nivel internacional y trabajado a un nivel de efectividad que es igualado por muy pocas organizaciones profesionales.

#### **2.3.1.5. Instituto Americano De Contadores Públicos Certificados (AICPA).**

El instituto americano de contadores públicos certificados (AICPA), Fundado por 31 personas en nueva York, en el año de 1887, es la asociación profesional nacional de primer nivel que representa por lo menos 340.000 CPAs en negocios, práctica pública, gobierno, y educación. El personal de AICPA's es de 650, que apoya la calidad de miembro y sus actividades, se divide entre las jefaturas nacionales en la ciudad de Nueva York y oficinas en Washington, DC; Ciudad De Jersey, NJ; y Lewisville, TX.

El AICPA representa CPAs nacionalmente, y es activo en ajustes de estándares, la legislación, la comunicación, el reclutamiento, y el desarrollo continuo de materiales y el plan de estudios educativos para la profesión de CPA.

La misión del AICPA es proveer de recursos a los miembros, la información y la dirección que les permitirán proporcionar servicios valiosos de la manera más profesional. Junto, los miembros y el personal del AICPA se combinan para proporcionar una fuerza de gran alcance de las ideas, de las oportunidades y de las soluciones diseñadas para ayudar a todo el CPA.

En satisfacer su misión, el AICPA trabaja con organizaciones del estado CPA y da prioridad a esas áreas donde está la más significativa confianza pública en habilidades de CPA.

#### **2.3.1.6. Instituto Canadiense De Contadores Certificados (CICA).**

En 2002, el Instituto Canadiense De Contadores Certificados (CICA) celebró su año centenario. Originalmente establecido como la asociación de cargos contables en 1902, el CICA se ha desarrollado de una organización relativamente pequeña que representaba a aproximadamente 200 miembros, a una fuerza fuerte e influyente que representaba 68.000 contadores certificados y a 8.000 estudiantes en Canadá y Bermudas.

La producción del manual de CICA en 1968, estableció al instituto como fuerza principal para confiarle los estándares de excelencia. Como tal, el CICA se ha convertido en una organización internacionalmente respetada que papel que desempeña en el desarrollo de estándares, la cual se reconoce por todo el mundo.

##### **Declaración De la Misión**

La misión del CICA es servir los intereses de la sociedad y de la profesión del CA proporcionando la dirección para mantener la integridad profesional, estándares y prominencia de los contadores certificados de Canadá nacionalmente e internacionalmente a través:

- De realzar la calidad y la credibilidad de la información financiera y una vez producida y usada en los sectores privados y públicos serviría para medir y realzar el funcionamiento de organización;
- ayudando a nuestros miembros a agregar valor a sus clientes patrones proporcionando, en armonía con los institutos provinciales, información de mercado y servicios profesionales, ofreciéndolo de una fuente confiable y respetada del consejo y del comentario del orden público.

##### **Declaración De la Visión**

Seremos los líderes en crear, validar e interpretar la información que mide y realza el funcionamiento de la organización, y sea la opción obvia para la gerencia financiera, aseguramiento y otros servicios especializados.

#### **2.3.1.7. Instituto De Auditores Internos (IIA).**

##### **Declaración De la Misión**

Nuestra misión es realzar la toma de decisión y mejorar EL funcionamiento organizacional a través de la gerencia financiera, el aseguramiento y la especialización. Actuamos con integridad, objetividad y en comisión con la excelencia y el interés público.

##### **Visión de IIA**

El IIA será la voz global de la profesión de la auditoria interna: abogar su valor, promover la mejor práctica, y proporcionar servicio excepcional a sus miembros:

- Abogando y promoviendo el valor que los profesionales de la auditoria interna agregan a sus organizaciones;
- Abastecimiento de oportunidades profesionales comprensivas del crecimiento; los estándares y la otra dirección profesional de la práctica; y programas de la certificación;
- investigación, diseminación, y promoviendo al conocimiento referente a la revisión interna y a su papel apropiado en el control, gerencia de riesgo, y gobierno;
- Educar auditores y a otras audiencias relevantes en las mejores prácticas en la revisión interna; y
- Reunir a auditores internos de todos los países para compartir la información y experiencias.

#### **2.3.1.8 Federación De Expertos Contables (FEE).**

La federación de expertos contables de Europa es la organización representativa para la profesión contable en Europa. La calidad de miembro honorario consiste en 41 institutos profesionales de la contabilidad en 29 países, los miembros honorarios representan mas de 500,000 contadores en Europa, 45% trabajan en practicas publicas abasteciendo de una gama de servicios a los clientes, el otro 55% trabaja en industrias, gobierno, comercio y educación.

La federación de expertos comenzó operaciones a partir del 1º de enero de 1987, asumiendo el control de las actividades realizadas previamente por los expertos contables económicos y financieros de la unión Europea, y los expertos contables de la comunidad económica europea, ambas organizaciones habían servido a la profesión europea de la contabilidad desde 1951 y 1961.

La federación es una asociación internacional creada bajo la ley belga y reconocido por un decreto real el 30 de diciembre de 1986, pues tal no es una organización benéfica.

#### **2.3.1.9. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).<sup>23</sup>**

La INTOSAI es la organización profesional de entidades fiscalizadoras superiores (EFS) de los países pertenecientes a las Naciones Unidas o a sus organismos especializados. Las EFS desempeñan una función esencial en la fiscalización de las cuentas y las actividades de la Administración pública, y en la promoción de una gestión financiera sana y de la obligación de rendir cuentas de los gobiernos. Puesto que los ciudadanos, los organismos de ayuda internacional y los demás organismos poseen expectativas cada vez más elevadas con respecto a las Administraciones nacionales, éstas dependen de las EFS para ayudarles a garantizar la obligación de rendir cuentas del sector público. La INTOSAI apoya a sus miembros en esta tarea proporcionándoles la oportunidad de compartir información y experiencias referentes a los retos que el mundo de hoy, cambiante y cada vez más interdependiente, plantea con respecto a la fiscalización y la valoración.

La INTOSAI se fundó en 1953 y ha pasado de los 34 países iniciales a tener más de 170 EFS miembros. Su Declaración de Lima sobre Pautas acerca de los Preceptos de Fiscalización, aprobada en el noveno congreso internacional y calificada de Carta Magna de la auditoría gubernamental, sirve de marco filosófico y conceptual para el trabajo de la INTOSAI. Los Estatutos de la INTOSAI, revisados y aprobados por

---

<sup>23</sup> INTOSAI, *A Cerca De Intosai, Perú*, , [s.a.],  
<[http://www.intosai.org/Level2/2\\_OVERVs.html](http://www.intosai.org/Level2/2_OVERVs.html)>, 19/10/2004, [s.p.].

unanimidad en el congreso de Washington en 1992, son la carta que rige la organización y describen la estructura, los miembros, el mandato y las normas de la INTOSAI. En el congreso de Washington se aprobaron también otras dos publicaciones básicas: las Normas de Auditoría y las Directrices para las Normas de Control Interno.

En su carácter de organismo pionero internacionalmente reconocido dentro de la fiscalización del sector público, la INTOSAI da a conocer pautas internacionales para la gestión financiera y también para otras áreas, desarrolla metodologías afines, proporciona formación y promueve el intercambio de información entre sus miembros. La INTOSAI trabaja en cinco idiomas: alemán, árabe, español, francés e inglés.

Todos los que propugnen sinceramente la necesidad de la auditoría gubernamental no pueden menos que defender su independencia, y de hecho, la plasmación jurídica de esta independencia sólo puede protegerse en el seno de una auténtica democracia. Por lo tanto, la auditoría gubernamental, la independencia y la democracia forman una unidad indivisible, y son un requisito indispensable para que las EFS lleven a cabo sus tareas de un modo eficaz. En consecuencia, es natural que el avance de la democratización haya dado como fruto el surgimiento de entidades de auditoría independientes en países que han pasado por procesos de reforma.

### **2.3.2 Nacionales.**

#### **2.3.2.1. Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI).**

El Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI) legalmente constituido en 1984, es un foro abierto a la capacitación y a la investigación en las áreas de Auditoría Interna y Control.

La necesidad de contar con recursos humanos calificados en Auditoría interna y en Control, constituye el mayor reto para nuestro Instituto, que se ha propuesto difundir las técnicas mas avanzadas en esas áreas.

Al transcurso de estos años, el IMAI ha sido el medio a través del cual los profesionales de la auditoría interna han permanecido actualizados en sus conocimientos para cumplir de mejor manera con las responsabilidades

que tienen encomendadas en los diferentes sectores de la industria, el comercio y los servicios, tanto en el sector público como privado y social.

### **Misión**

Promover el mejoramiento constante de la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, para fortalecer el prestigio de esta profesión y de quienes la practican.

### **Objetivos.<sup>24</sup>**

El propósito primordial del Instituto es la superación profesional de sus miembros, mediante lo siguiente:

- El mejoramiento de la práctica Profesional de la Auditoria Interna
- Desarrollar y mantener la unión y cooperación efectiva entre los profesionales de la Auditoria Interna.
- Promover la difusión de las normas de actuación profesional a través de las cuales los auditores internos puedan medir y regular su propio desempeño y las organizaciones puedan esperar servicios de calidad.
- Propugnar la unificación de criterios y entendimiento por parte de sus asociados de las normas y principios básicos de actuación y ética profesional.
- Establecer y mantener el prestigio de la Auditoria Interna a través de la investigación y la divulgación de conocimientos técnicos de enfoques conceptuales relativos al ejercicio profesional de esta disciplina y materias afines.
- Establecer y mantener vínculos con otros organismos profesionales o docentes y entidades públicas o privadas, para identificación y desarrollo de aspectos que permitan elevar la calidad de la práctica de la Auditoria Interna y el Control en general, dentro de las organizaciones.

Instituto Mexicano De Contadores Públicos A.C (IMCP).<sup>25</sup>

#### **2.3.2.2. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP)**

---

<sup>24</sup> IMAI, *Mision*, México, [s.a.], <<http://www.imai.org.mx/mision/>>, 19/10/2004, [s.p.].

<sup>25</sup> IMCP, *Historia, Misión Y Objetivos Del IMCP*, México, [s.a.], <<http://www.imcp.org.mx>>, 19/10/2004, [s.p.].

Es una federación de colegios de profesionistas que agrupa a sesenta colegios y a más de veinte mil contadores públicos de todo el país. El IMCP tiene como objetivo hacer cada día más grande, más digna y más prestigiada a nuestra profesión y propugnar porque los contadores públicos rindan a la sociedad servicios de la más alta calidad.

La primera asociación profesional denominada Asociación de Contadores Públicos Titulados agrupó en realidad a contadores de comercio. Para 1917 esta asociación contaba con once miembros, los cuales, en atención a sus estudios y práctica profesional, recibieron más adelante el título de Contador Público.

El 6 de Octubre de 1923 se constituyó el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, que es el antecedente del IMCP. La membresía de este Instituto fue creciendo; sin embargo, el desarrollo mismo de la profesión y la Ley General de Profesiones propiciaron el nacimiento de otras agrupaciones de Contadores.

En Diciembre de 1948 se constituyó el Instituto de Contadores Públicos de Monterrey y en Junio de 1949 el Colegio de Contadores Públicos de México, seguido casi inmediatamente por el Instituto de Contadores Públicos de La Laguna.

Con vistas ya al reconocimiento de un organismo que representara a la profesión contable nacional, siendo Presidente Don Tirso Carpizo se modificaron los estatutos de nuestro Instituto, que adoptó la denominación de Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El primer paso para la unificación de la profesión contable fue la celebración de la primera Convención de Contadores, efectuada en 1957 en ocasión de las bodas de oro de la Contaduría Pública. Estas convenciones se establecieron como evento bianual, al que cada vez asistían más colegios e institutos.

En 1964, una comisión formada por Don Manuel Fernández Márquez, Don Ramón Cárdenas Coronado y Don Rosendo Millán Torres, sentó las bases para la constitución del IMCP como Organismo Nacional, la cual se consumó con el acuerdo de los organismos asistentes a la Quinta Convención Nacional de Contadores Públicos celebrada en Chihuahua en 1965.

Este acuerdo dio de hecho al IMCP la representación de la profesión contable nacional, es decir, la autoridad moral de actuar en nombre de todos los Contadores. La representación de derecho, la autoridad legal, llegó el 20 de Enero de 1977, fecha en la que en Asamblea de Socios celebrada en Guadalajara, Jal., el IMCP se constituyó en Federación de Colegios de Profesionistas.

El reconocimiento oficial fue extendido por la autoridad el 28 de Junio de 1977, al obtenerse ante la Dirección General de Profesiones el registro de la primera Federación de Profesionistas de México. La denominación actual de nuestro organismo es, entonces, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Federación de Colegios de Profesionistas.

### **Misión**

Ser el organismo rector de la Contaduría Pública Mexicana que promueva la unión y superación de la profesión a nivel nacional e internacional dentro de un marco ético, en beneficio del interés público mediante la generación de los recursos que aseguren su permanencia.

### **Objetivos del IMCP**

- Mantener la unión profesional de los Contadores Públicos en todo el país.
- Fomentar el prestigio de la profesión de Contador Público, difundiendo el alcance de su función social y vigilando que la misma se realice dentro de los más altos planos de responsabilidad, idoneidad y competencia profesional y moral en el cumplimiento y respeto de las disposiciones legales relacionadas con su actuación.
- Propugnar la unificación de criterios y lograr la implantación y aceptación por parte de sus asociados, de las normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional que se juzguen necesarios.
- Establecer y divulgar, en interés del público, las normas contables que deben observarse en la formulación y presentación de información financiera para fines externos y promover su aceptación y observación en el país.



- Promover la expedición de leyes, reglamentos y reformas, relativos al ejercicio profesional.
- Salvaguardar y defender los intereses profesionales de sus asociados.
- Representar a través de sus órganos adecuados, o delegando su representación en las asociaciones federadas, a todos los Contadores Públicos del país ante las autoridades y dependencias gubernamentales, en los aspectos procedentes.
- Servir de cuerpo consultivo en asuntos de carácter general relacionados con la profesión.
- Procurar el intercambio profesional con las agrupaciones internacionales de Contadores Públicos y representar oficialmente a la profesión, con carácter de organismo nacional, en congresos y reuniones profesionales.
- Realizar tareas de investigación tendientes a producir tecnología contable, de auditoría y de control, que sean de utilidad a los usuarios de nuestros servicios, tanto en el sector empresas como gubernamental.
- Coadyuvar con la sociedad y el Gobierno Federal, en las áreas de nuestra competencia, para la consecución de los más altos objetivos del país y la solución de sus problemas apremiantes.

### **2.3.2.3 Asociación Mexicana De Contadores Públicos Colegio Profesional En El D.F (AMCP).**

La Asociación Mexicana de Contadores Públicos Colegio Profesional en el D.F., A.C. es la institución que une, capacita, defiende y trabaja por el desarrollo Profesional de la Contaduría Pública Nacionalista; es el vínculo con todas las áreas de influencia en la actividad y desarrollo de la Profesión.

Surge gracias a la visión, entrega y convicción de ciudadanos comprometidos con su tiempo y la necesidad de contar con representación más sólida ante las distintas instancias gubernamentales, culturales y de organizaciones ciudadanas en general, que tienen que ver con la Contaduría.

En el proceso de evolución alcanzado por la Asociación Mexicana de Contadores Públicos, la participación de sus integrantes ha sido definitiva. Nos encontramos comprometidos en la Excelencia Profesional de nuestra organización y por ende de todos sus asociados, la capacitación sustenta en gran medida su desarrollo, pero la unidad con visión de futuro lo garantiza.

### **CONSTITUCIÓN Y REGISTRO**

Con fecha 15 de septiembre de 1972, un grupo de Contadores Públicos, se constituyen como una Asociación Civil, según escritura pública No. 17089 ante la fe del notario público No. 79 Lic. Gilberto M. Miranda del D.F.

Ante la Dirección General de Profesiones de la S.E.P., obteniendo el Registro de Colegios de Profesionistas No. 69, el mismo año.

### **MISIÓN**

- Servir a nuestros Colegas asociados.
- Servir a los que demandan nuestros servicios profesionales.
- Servir a la Sociedad Mexicana.

### **OBJETIVOS**

- Realizar acciones necesarias para lograr mantener y acrecentar la imagen del Contador Público.
- Proporcionar a los asociados todos los elementos tendientes a complementar su capacitación integral.
- Desarrollar la Investigación necesaria para conservarnos a la vanguardia de las organizaciones Colegiadas.
- Defender los intereses de la profesión en lo general y de los asociados en particular.
- Mantener comunicación con los asociados, con los consumidores de nuestros servicios y con la sociedad en general, mediante la utilización de los medios orales, escritos y técnicos en general.
- Lograr una edificación propia y adecuada para el desarrollo integral de nuestras actividades.
- Sobre este tema fundamental podemos constatar ahora que se ha iniciado el proceso de construcción y pronto será realidad

#### **2.3.2.4. Consejo Mexicano Para La Investigación Y Desarrollo De Normas De Información Financiera (CINIF)**

Es un organismo independiente en su patrimonio y operación, constituido en 2002 por entidades líderes de los sectores público y privado (ASOCIADOS).

A partir del 1° de junio de 2004 sustituye a la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, quien durante más de 30 años, desempeñó esta función, con un alto grado de dedicación, responsabilidad y profesionalismo. En abril de 2003, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores determinó que las empresas registradas en la Bolsa Mexicana de Valores, preparen su información financiera siguiendo las normas establecidas por el CINIF.

**Misión.**

Emitir normas de información financiera y principios de contabilidad que permitan que los ejecutores de la profesión contable dé los frutos de los que es responsable: servicios profesionales de acuerdo con los más altos estándares de calidad, en beneficio del interés público, a fin de obtener una información financiera objetiva, confiable y transparente que coadyuve al incremento de las inversiones y a la mejoría de la economía.

**Visión**

lograr información financiera transparente, objetiva y confiable sobre el desempeño de las entidades económicas, que sirva a los objetivos de los emisores y usuarios de la información. Mejores prácticas corporativas para las empresas que deben estar especialmente dirigidas a las directores, comités de auditoría y auditores, conforme a los requerimientos de los usuarios y emisores de la información.

**Objetivos**

- Desarrollar normas de información financiera, transparentes, objetivas y confiables relacionadas con el desempeño de las entidades económicas y gubernamentales, que sean útiles a los emisores y usuarios de la información financiera.
- Llevar a cabo los procesos de investigación, auscultación, emisión y difusión de las normas de información financiera, que den como

resultado información financiera comparable y transparente a nivel internacional.

- Lograr la convergencia de las normas locales de contabilidad con normas de información financiera aceptadas globalmente.

## **2.4 Principales Documentos de la Profesión Contable**

### **2.4.1 Estatutos.**

Son conjuntos de normas establecidas que rigen la organización, funcionamiento y vida de una organización relacionada con la actividad contable.

### **2.4.2 Código De Ética del Contador Público.**

Documento que contiene los requisitos mínimos morales que debe de poseer o desarrollar un profesional para mantener su calidad moral y profesional que le permitirá ofertar servicios con dignidad.

### **2.4.3 Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados.**

Son conceptos de observancia general, definidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de su Comisión de Principios de Contabilidad como conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros<sup>26</sup>.

### **2.4.4 Normas Y Procedimientos De Auditoria**

Son requisitos mínimos de calidad relativos al trabajo que un auditor debe de cumplir al llevar a cabo el trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de la auditoria.

### **2.4.5 Normas De Educación Profesional Continua.**

---

<sup>26</sup> José Isauro López López, *Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal*, México, Ecafsa Thompson Learning, 2001, (3ª ed.) pag. 267.

La Educación Profesional Continua (EPC) es la actividad educativa programada, formal y reconocida que el Contador Público llevará a cabo con el objeto de actualizar y mantener sus conocimientos profesionales en el nivel que le exige su responsabilidad social.

La Norma de Educación Profesional Continua (Norma EPC) tiene por objeto reglamentar las actividades que los socios miembros de los colegios federados al IMCP deberán llevar a cabo para cumplir con la EPC, y aquéllas que las asociaciones federadas y el propio Instituto habrán de realizar para promover, facilitar, vigilar y controlar su cumplimiento. El cumplimiento de esta Norma por parte de todos los Socios del Instituto es de carácter obligatorio.

#### **2.4.7 La certificación.**

Con motivo de la entrada a nuestro país el tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá se ha requerido establecer requisitos para efecto de hacer valida la estipulación de que los profesionales de diversas disciplinas puedan ejercer dentro de los países firmantes, requisitos que deben ser recíprocos y equivalentes a fin de que pueda llegarse la posibilidad de que cualesquier disciplina se desempeñe en los países firmantes, en consecuencia se hicieron diversos estudios para conocer cuales requisitos deberían de cumplir los contadores públicos analizando los diversos métodos que siguen esos países para otorgar licencia de ejercicio profesional y el tipo de estudios requeridos.

La certificación hace constar y avala los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la ejecución de la profesión, cuya revalidación debe ser periódica para garantizar la actualización del profesional y de esta manera ofrecer servicios de calidad a clientes y usuarios de la información.

El IMCP, por ser una institución reconocida nacional e internacionalmente con base en los acuerdos con el Comité Mexicano Para La Practica Internacional De La Contaduría (COMPIC), y en el acuerdo de reconocimiento mutuo de la profesión de la contaduría publica entre Canadá, Estados Unidos De América y México, cuyo acuerdo fue ratificado por los gobiernos de los tres países en 2003, elabora un

instrumento de valorización formal para evaluar la capacidad de los contadores públicos mexicanos el cual al alcanzar la calificación aprobatoria estará aprobando que cuenta con los conocimientos profesionales suficientes para ejercer eficientemente la contaduría pública obteniendo de esta forma la certificación de su actualización técnica y capacidad profesional, el instrumento se denomina Examen Uniforme De Certificación (EUC), el cual se aplica dos veces por año siendo los meses de julio y diciembre los meses en que se sustenta.

## **2.5 Normas de Auditoria**

Son conjunto de reglas o directrices que nos especifican por donde debemos de seguir, o que curso de acciones debemos de tomar para lograr un fin determinado. Dentro de auditoria se tienen lo que vienen siendo las normas de auditoria las cuales se conceptualizan enseguida.

Son normas de auditoria, los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado del trabajo de auditoria.

Son los procedimientos uniformes mínimos para la ejecución de la auditoria, fundamentos que son la base e inspiración de los procedimientos de auditoria y que pueden ser definidos.<sup>27</sup>

Las normas de auditoria son requisitos emitidos por nuestra agrupación contable dentro de las cuales se da a conocer el como se va a dirigir el contador público para llevar a cabo una revisión de estados financieros, además de que debe de cumplir ciertos requisitos para poder tener la seguridad de que el informe de su trabajo será de calidad, conforme a su preparación y juicio razonable y maduro.

### **2.5.1 Clasificación de las Normas de Auditoria**

Las normas de auditoria se clasifican en:

#### **2.5.1.1 Personales.**

---

<sup>27</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoria Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004, pag. 3

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo, dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

#### **2.5.1.1.1 Entrenamiento Técnico Y Capacidad Profesional.**

El trabajo de auditoría debe ser desempeñado por un profesional con título profesional legalmente reconocido y expedido, además de tener entrenamiento como auditor.

#### **2.5.1.1.2 Cuidado Y Diligencia Profesional**

El auditor debe mantener especial cuidado razonable en la labores de auditoría.

#### **2.5.1.1.3 Independencia.**

El auditor debe tener libertad de expresar su informe con independencia mental en los asuntos relativos a su trabajo.

#### **2.5.1.2 De ejecución.**

Constituyen las especificaciones al mínimo que por lo menos , es indispensable en la exigencia de cuidado y diligencia del auditor, las cuales se pueden nombrar especificaciones como:

##### **2.5.1.2.1 Planeación y supervisión**

que se refiere a que debe haber un plan de trabajo para una auditoría, y si en esta se emplean ayudantes, estos deben ser debidamente supervisados por el responsable del trabajo de auditoría.

##### **2.5.1.2.2 Estudio y evaluación del control interno**

Este estudio le permite al auditor determinar el grado de confianza que podrá depositar en el control interno, además, que le permitirá determinar el grado de alcance de las pruebas y procedimientos de auditoría.

#### **2.5.1.2.3 Obtención de evidencia suficiente y competente**

A través de los procedimientos de auditoria el auditor deberá acumular suficiente y competente evidencia que le servirá para sustentar en ella una opinión objetiva.

#### **2.5.1.3 De información.**

El resultado final de la auditoria es el informe o dictamen. A través de este se les informa a las personas sobre el resultado de la auditoria y opinión a la que han llegado, en este depositaran la confianza los interesados para prestarles fe a las declaraciones vertidas por el auditor sobre los estados financieros, en muchos casos es lo único que al cliente le queda a su alcance de la auditoria, es por eso, que debido a la importancia que este tiene, es necesario que se establezcan normas para que regulen la calidad y requisitos mínimos que debe de llevar.

##### **2.5.1.3.1 Aclaración De La Relación Con Estados O Información Financiera Y Expresión De Opinión**

En cada caso que el nombre del contador se relacione con los estados financieros, este deberá manifestar clara e inequívocamente la relación con dicha información, su opinión, en su caso y las limitaciones importantes que haya observado en su examen, las salvedades o razones por las cuales expresa una opinión adversa o por las que no pueda expresar una opinión a pesar de haber hecho un examen de acuerdo a las normas y procedimientos de auditoria.

##### **2.5.1.3.2 Bases De Opinión Sobre Estados Financieros**

El auditor al opinar sobre los estados financieros debe de observar que estos fueron preparados de acuerdo a principios de contabilidad, que estos fueron aplicados sobre bases consistentes, y que la información presentada en los estados financieros y notas relativas es adecuada y suficientemente razonable para obtener una interpretación por lo tanto en caso de excepciones el auditor debe mencionar claramente en que



consisten las desviaciones y cuantificar su efecto en los estados financieros.

## **2.6 Técnicas de auditoría**

Son los métodos prácticos de investigación y pruebas que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional”.<sup>28</sup>

“métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para conseguir la información y comprobación que le sirva de base para poder emitir su opinión profesional; tales como: estudio general, análisis, inspección, confirmación, investigación, declaración, certificación, calculo, registro, observación, etc.”.<sup>29</sup>

Como se observa en las definiciones son métodos de investigación y obtención de pruebas que el contador realiza para allegarse de elementos que sustentaran su juicio u opinión sobre los estados financieros, dichas técnicas se relacionan a continuación:

### **2.6.1 Estudio General**

Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinarias. esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del contador público que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

### **2.6.2 Análisis**

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. El análisis

---

<sup>28</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoría Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004, pag. 322. Boletín 5010

<sup>29</sup> José Isauro López López, *Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal*, México, Ecafsa Thomson Learning, 2001, (3ª ed.) pag. 324.

generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados y son los siguientes:

- Análisis de saldos
- Análisis de movimientos

### **2.6.3 Inspección**

Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

### **2.6.4 Confirmación**

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidades de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera valida. Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación para que conteste por escrito al auditor, dando la información que se solicita y pueda ser aplicada de diferentes formas: positiva y negativa.

### **2.6.5 Investigación**

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa. Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos y operaciones realizadas por la empresa.

### **2.6.6 Declaración**

Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan. Aun cuando la declaración es una técnica de auditoria conveniente y necesaria, su validez esta limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participaron en las operaciones realizadas o bien, tuvieron

injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

#### **2.6.7 Certificación**

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general con la firma de una autoridad.

#### **2.6.8 Observación**

Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa lo realiza.

#### **2.6.9 Calculo**

Verificación matemática de alguna partida. Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

### **2.7 Código de Ética**

El código de ética dentro de la contaduría publica es aplicable a todo contador que ejecuta actividades en cualesquiera de los campos de la contaduría, además abarca las actividades desarrolladas dentro de otra profesión por un contador publico, es por tal caso los mínimos requisitos éticos que un profesional requiere para dirigir su profesión se encuentran contenidos en los códigos de ética.

En la profesión es común que las diferentes organizaciones contables establezcan un código para sus agremiados, el cual es elaborado por ellos mismos, es decir, es el mismo gremio quien establece las reglas con las que se han de conducir sus agremiados para el ejercicio de su profesión manteniendo las cualidades y calidad personal con que un contador deberá contar para llevar a cabo sus servicios.

Se puede decir que el fin que persiguen los diversos códigos de ética profesional persiguen un fin común, el de mantener los mas altos

estañares de calidad profesional y personal del contador, y que además en cada código cabe la supletoriedad de otros códigos ó de la costumbre y buen juicio para que mediante estos se pueda llegar a consensos que permitan que los objetivos del código sigan prevaleciendo aun en situaciones extremas, por la razón fundamentada que el contador debe de dirigirse con moral y dignidad en las tareas que participa.

### **2.7.1. Código de Ética profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos**

el Contador publico, como cualquier profesionista, ya sea el medico, el arquitecto, el químico, el abogado, el ingeniero, etc. Se rigen por un código de ética de su profesión.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional, expidió un código de ética profesional.

Un código de ética profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante el, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse así misma.

El presente código contiene varios principios de ética aplicables a nuestra profesión a los cuales nos referimos como postulados.

**Postulado I. Aplicación universal del código.-** este código de ética profesional es aplicable a todo Contador publico por el hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado, de instituciones publicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que además de esta, ejerzan otra profesión.

**Postulado II. Independencia de criterio.-** al expresar cualquier juicio profesional el Contador publico acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial.

**Postulado III. Calidad profesional de los trabajos.-** en la prestación de cualquier servicio se espera del Contador publico un verdadero trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que

este desempeñando. Actuara asimismo con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable.

**Postulado IV. Preparación y calidad del profesional.-** como requisito para que el Contador publico acepte prestar sus servicios, deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

**Postulado V. Responsabilidad personal.-** el Contador publico siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por el o realizados bajo su dirección.

**Postulado VI. Secreto profesional.-** el Contador publico tiene la obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen los interesados, excepto por los informes que establezcan las leyes respectivas.

**Postulado VII. Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral.-** faltará al honor y dignidad profesional todo Contador público que directa o indirectamente intervenga en arreglos o asuntos que no cumplan con la moral.

**Postulado VIII. Lealtad hacia el patrocinador de los servicios.-** el Contador público se abstendrá de aprovecharse de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.

**Postulado IX. Retribución económica.-** al acordar la compensación económica que habrá de recibir, el Contador público siempre deberá tener presente que la retribución por sus servicios no constituye el único objetivo ni la razón de ser del ejercicio de su profesión.

**Postulado X. Respeto a los colegas y a la profesión.-** todo Contador público cuidará sus relaciones con sus colaboradores, con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscando que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca, actuando con espíritu de grupo.

**Postulado XI. Dignificación de la imagen profesional a base de calidad.-** para hacer llegar a la sociedad en general y a los usuarios de sus servicios una imagen positiva y de prestigio profesional, el Contador público se valora fundamentalmente de su calidad profesional y personal, apoyándose en la promoción institucional y cuando lo considere conducente, para aquellos servicios diferentes a los de dictaminados, podrá comunicar y difundir sus propias capacidades sin demeritar a sus colegas o a la profesión en general.

**Postulado XII. Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.-** todo Contador público que de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión.

#### **2.7.2. Código de ética profesional del Instituto Mexicano de Auditores Internos**

Reconociendo que la ética es un aspecto de considerable importancia en la práctica de la Auditoría Interna y que los principios morales observados por los asociados del (IMAI) deben ser formalizados, el consejo nacional directivo en su reunión ordinaria, adopto la siguiente resolución:

considerando, que los asociados del IMAI representan a la profesión de auditoría interna, y considerando, que la administración de las empresas cuentan con la profesión de auditoría interna como apoyo en el cumplimiento de sus actividades, y considerando que dichos asociados deben mantener los mas elevados estándares de conducta, honorabilidad y dignidad, con el fin de llevar a cabo una practica de auditoría interna apropiada y significativa; se resuelve que sea adoptado un código de ética que delimite las normas de conducta profesional para guiar las acciones de cada miembro del IMAI.

De acuerdo con la resolución, el Consejo Nacional Directivo aprueba los principios definidos a continuación:

- I. Los asociados tienen la obligación de desempeñarse de manera honesta, objetiva y diligente en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.
- II. Los asociados, al tener la confianza de quienes contratan sus servicios, deben manifestar su lealtad en todos los asuntos que les sean encomendados por los mismos o por todos aquellos a quienes puedan estar prestando un servicio. Sin embargo, los asociados no deberán tomar partido, conscientemente, por ninguna actividad ilegal o inapropiada.
- III. Los asociados deben abstenerse de participar en cualquier actividad que pueda estar en conflicto con los intereses de la organización, que desacrediten a la auditoría interna o que pudiera perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus deberes y responsabilidades.
- IV. Los asociados no deben aceptar gratificaciones o regalos de ningún empleado, cliente, proveedores, usuarios, directivos o socios de la organización que puedan dañar su criterio profesional.
- V. Los asociados deben ser prudentes en el manejo de la información obtenida en el desarrollo de sus actividades. Esta información es de carácter confidencial y no debe ser utilizada para beneficio personal o que en forma alguna pueda ir en detrimento de los intereses de la organización.
- VI. Al expresar su opinión, los asociados deben ser cuidadosos en obtener suficiente evidencia que garantice tal opinión. Al emitir sus reportes, los asociados deben revelar los hechos detectados en sus investigaciones ya que, de no hacerlo, pueden distorsionar el informe de los resultados sobre las operaciones investigadas o, inclusive, esconder alguna practica ilegal.
- VII. Los asociados deben esforzarse continuamente para mejorar la calidad y efectividad de sus servicios, comprometiéndose a realizar solamente aquellos que razonablemente esperen concluir con autentica competencia profesional.

- VIII. Los asociados deben, tanto ajustarse a los estatutos como promover el logro de los objetivos del IMAI. En la practica de la profesión, los asociados deben estar siempre consientes de su obligación de mantener los mas elevados estándares de competencia, moralidad y dignidad que el IMAI y los propios asociados han establecido.
- IX. Los asociados deberán adoptar en sus intervenciones profesionales, todas las seguridades y medidas técnicas que les permitan cumplir con las normas para la práctica profesional de la auditoría interna.
- X. Los asociados deben esforzarse continuamente por mejorar su competencia profesional así como la eficacia, eficiencia y la calidad de sus servicios.
- XI. Los asociados en el ejercicio de su profesión, deben siempre tener en cuenta su obligación de mantener las elevadas normas de competencia, moralidad y dignidad emitidas por el IMAI. Los asociados deben cumplir con los estatutos y apoyar los objetivos del instituto.

### **3 Auditoria Administrativa**

#### **INTRODUCCIÓN**

La Auditoría Administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio.

La Auditoría Administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y que medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

Más adelante se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de la auditoría administrativa.

#### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique a el control y revisión periódica del desempeño organizacional:



- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación;
- Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente;
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa;
- En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable;
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración;
- En 1952, William S. Spiegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa;
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal;
- En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen la auto auditoria;
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa;
- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva;
- En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al

desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones;

- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura;
- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa;
- En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia;
- En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa;
- En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones;
- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría;
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa;
- En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente;
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con

base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público;

- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos;
- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias;
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo;
- 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día.

### **3.1 Concepto**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

- Según Williams P. Leonard la auditoria administrativa se define como:“ Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

- Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.
- Norbeck: “La Auditoria administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.
- William P. Leonard: “La Auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.
- Instituto Americano de la Administración: “Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración”.
- Análisis de la Excelencia de la Revista Fortune: “Apreciación de los ocho atributos principales que permiten valorar la reputación de una empresa”.
- Auditoria del Control de la Calidad Total: “Seguimiento del proceso de control de la calidad; con un diagnóstico que busca las fallas en la calidad y su corrección.”.
- Análisis Factorial del Banco de México: “Una investigación concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad.
- José Antonio Fernández Arena: “La Auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.
- E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una

entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

- Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoria se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoria para la dirección superior. Otras definiciones de auditoria administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

### **3.2 Necesidades de la auditoria administrativa**

En las dos ultimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeños de los organismos sociales. la auditoria tradicional( financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confinas en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz a de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoria administrativa funcional)

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoria analítica).

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos y internos de la

empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### 3.3 Objetivos

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.-** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### 3.4 Principios de Auditoria Administrativa

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorias administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- **Sentido de la evaluación** La auditoria administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevara cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.
- **Importancia del proceso de verificación** Una responsabilidad de la auditoria administrativa es determinar que es lo que sé esta haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la practica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensan que esta ocurriendo. Los procedimientos de auditoria administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.
- **Habilidad para pensar en términos administrativos** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de una administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### 3.5 Técnicas de la Auditoria Administrativa

Para la obtención de información relacionada a una operación, función o tema que se examina, es necesario considerar que se esta ante una investigación que lleva una metodología definida, misma que se ha abordado al hablar de la planeación y requerirá de la utilización de técnicas de auditoria para este fin, siendo las mas comunes las siguientes:

**3.5.1. Entrevista.-** en un sentido general, representa el proceso de entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad, cubriendo así su objetivo y la realiza en forma directa con el personal idóneo preferentemente de nivel directivo e inclusive del director o gerente y en su caso con personal de niveles de supervisor y operativo. Este es un medio importante de obtener información para la Auditoria. Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen la documentación que se requerirá. En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales

**3.5.2 Observación directa.-** realmente la observación representa la técnica mas natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para fijarse en los acontecimientos que acontecen en la organización y relacionados con el tema de evaluación, así como el clima de trabajo imperante.

**3.5.3. Cuestionario.-** Representa un formulario prediseñado o elaborado al momento de su utilización para recoger información no teniendo limites para ello, en tal forma que comprende las diferentes áreas de la organización y sus operaciones, desprendiéndose de ello que no solo



obtiene información del tema a evaluar sino que también permite conocer aspectos generales de la organización.

El cuestionario debe de estar elaborado en forma clara que permita contestar en el momento en forma diligente teniendo en ocasiones dos opciones, es decir, un Si o No, o bien varias opciones, en el primer caso se denominara de pregunta cerrada simple y en el segundo caso con respuestas múltiples, también existen de preguntas abiertas.

Dentro de las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

- Agilidad en la obtención de información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoria.
- Confirmación de hechos y sucesos heterogéneos.

El primer punto es obvio su resultado, es decir, abrevia el proceso de obtención de información, en el segundo se detectan los efectos colaterales en el sentido que de diversos temas relacionados se obtiene referencia y finalmente en el tercero se aprovecha el diseño y contenido del cuestionario para ampliar su cobertura en aspectos interrelacionados aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa.

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la Auditoria, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización. El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios administrativos: planeación, organización, dirección, Integración de personal y control. Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado ó pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

**3.5.4. Investigación documental.-** La investigación literalmente significa el examinar, indagar, descubrir y averiguar un tema, aspecto o cosa y asociándolo con la documentación se refiere a la obtención de información de las fuentes documentales que se detectan en la

organización y que son solicitadas y recibidas por el auditor administrativo y que aportaran previo análisis elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Aunque se hace referencia a la investigación documental, es pertinente considerar que esta actividad se extrapola para cerciorarse de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales obviamente la documentación que la ampara.

La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos, el legal y el administrativo, en el primero se encontrara 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 en la asamblea general de accionistas, decretos en el caso del sector publico y legislación particular; en el segundo se encontraran los manuales de organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente naturaleza, informes de auditorias y en su caso los de las administrativas, así como los que se derivan de ellos y de carácter específico.

**3.5.5. Análisis administrativo.-** dentro de estas técnicas de tipo administrativo se detectan aquellas que de una forma u otra se identifican con esta disciplina y sus funciones y operaciones como son entre otras los diagramas de diferente tipo, igualmente las graficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.

En el segundo grupo se encuentran técnica como la de programación lineal, teoría de filas de espera, simulación, teoría de juegos, así como modelos de inventarios.

### **3.6 alcance**

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

### **3.7 Factores y metodologías**

1. Planes y Objetivos. Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
2. Organización.
  - a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
  - b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
  - c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.
3. Políticas y Prácticas. Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.
4. Reglamentos. Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y Procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.
6. Controles. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
7. Operaciones. Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
8. Personal. Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
9. Equipo Físico y su Disposición. Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
10. Informe. Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

### **3.8 El administrador ante la practica de una auditoria Administrativa**

La practica de una auditoria a través de los auditores internos o externos, ocasiona potencialmente inquietud en los directivos cuando no tienen la plena seguridad de la efectividad de lo que administran, pero independientemente de ello es saludable que manifiesten plena disposición en todo el proceso.

El alto directivo de la organización esta conciente que la practica de la auditoria es una actividad positiva ya que le permite corroborar la realización de su gestión, representando una opinión profesional dependiente o independiente que no esta condicionada sino al contrario expresada en forma en forma proactiva y con señalamientos por enmendar y la forma de hacerlo.

El papel del administrador es una actitud mesurada, receptiva y de colaboración ya que lo que le interesa es conocer el resultado y en su caso cuestionarlo si observa alguna discrepancia de fondo y puede revertir el comentario que se le presente, no debe subestimar la practica de la auditoria ya que de ella obtendrá información significativa para decidir acciones preventivas o correctivas.

La actividad de auditoria representa una medida administrativa sana y de alto relieve para la organización misma en general o el segmento de ella que es evaluada, la disposición del personal debe ser plena para augurar un éxito.

En otro papel el administrador actúa como auditor y en ese caso su acción estará enfocada a la solicitud de información, análisis de la misma, examen, revisión de operaciones y en su caso la aportación de su opinión profesional sobre el tema tratado.

Por su preparación en el medio económico administrativo el licenciado en administración esta preparado para practicar auditorias en la especialidad que domina, pero debe estar consiente que otras profesiones tiene también preparación administrativa y representan una competencia natural y profesional.

Tomando en cuenta lo anterior, debe existir respeto entre las profesiones que auditan y dar crédito a la prepararon y desenvolvimiento personal, así en el caso de la auditoria financiera y fiscal es innegable la participación del contador publico<sup>30</sup>.

Por lo que se refiere a la auditoria administrativa, el administrador por su conocimiento integral de la empresa, podrá intervenir en la coordinación y proporción de la información, para el logro de los objetivos del examen de auditoria y los fines de la empresa y que esto le permita coadyuvar en la aplicación de las técnicas de la auditoria. La auditoria administrativa no es posible que sea realizada por un solo grupo de profesionales con los mismos conocimientos especializados de cada función. La actividad de la auditoria administrativa es área natural del administrador por su papel de coordinador<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoria Administrativa** "Proceso y aplicación", ed. Elsa G. de Lazcano, Primera edición, México, 2003, p-26 y 27

<sup>31</sup> Álvarez Anguiano, Jorge, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, UNAM, FCA, Edición 24ª, México 2003

### **III Marco de referencia**

#### **1 Datos de la organización**

En la visita a las instalaciones de la empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V., observe las actividades que se realizan cotidianamente como por ejemplo la administración, vigilancia, limpieza y mantenimiento de los locales comerciales que forman parte de las instalaciones de Plaza Guasave. Dentro de estas instalaciones se encuentra ubicada la oficina administrativa en la cual se realizan las actividades de registros contables, administrativos, presupuestos, controles laborales, control de material de limpieza, mantenimiento y vigilancia, además se encuentra el departamento de vigilancia, en el cual se llevan controles relacionados con la supervisión y el orden de las instalaciones.

##### **1.1 Visión**

Cubrir las necesidades de la sociedad de contar con un centro comercial en su modalidad de condómino, mismo que cuente con los servicios comunes, así como que los propietarios o arrendatarios de los locales comerciales logren su máximo beneficio.

##### **1.2 Misión**

Lograr permanecer en la preferencia de la sociedad que conlleve a un mejor desarrollo de la actividad comercial, manteniendo las instalaciones condominales en el más alto nivel de higiene, seguridad, mantenimiento y administración.

##### **1.3 Ubicación**

Las instalaciones de la empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V., se encuentran ubicadas en avenida Arturo Peimbert Camacho y Rafael Buelna, sin número, Colonia Ángel Flores, código postal No. 81000, en la ciudad de Guasave, Sinaloa, México.

#### **1.4 Estados Financieros**

Los estados financieros son preparados en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y apegados a las diferentes leyes que rigen a la actividad de la administración de condominios.

Los ingresos y gastos que se generan en el desarrollo de la actividad de la administración de condominios se registran de acuerdo a las leyes de en relación a las obligaciones tributarias federales, estatales y municipales<sup>32</sup>

#### **2. Antecedentes históricos**

La empresa Inmobiliaria de Culiacán, S.A. de C.V., construye las instalaciones de plaza Guasave, las cuales se integran de locales comerciales, área de estacionamiento, área para supermercado y oficinas administrativas. Los propietarios de dichas instalaciones deciden utilizar el área de supermercado para instalar una tienda de cadena nacional denominada “Casa Ley, S.A. de C.V. además de ofrecer los locales comerciales para su venta o arrendamiento, así mismo implementar un sistema de administración de condóminos a través de una empresa Administradora de Condominios denominada “Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V.” Que se aplicaría a los ocupantes de dichos locales.

La empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V., inicia sus operaciones en el mes de Marzo del ejercicio 1993, realizados previamente los trámites necesarios para el ejercicio de sus actividades. La empresa cuenta con un acta constitutiva No. 223/93, permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores No. 283, registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el cual otorgo el RFC APG-930324-SZ9, registro patronal ante el IMSS que es E52, 19925-10-5, con los cuales realiza las operaciones cumpliendo con las obligaciones que le correspondan de acuerdo a la actividad preponderante de “Administración de Condominios”<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Anexo No. 1

<sup>33</sup> Documentos originales mostrados por la empresa, 04/10/2004.

### 3. Situación actual de la organización

Actualmente tiene una avance ocupacional del 85% de su capacidad instalada, se manejan seis areas de localización que son las siguientes<sup>34</sup>:

Área	% Participación	
A	4.0064631614%	
B	17.9030969187%	
C	20.3295408118%	
D	16.3837412376%	
Sub.-Ancla	3.3771815433%	
Tienda	27.2293694127%	
Superficie total	100.0000000000%	26,865.9237 Mt <sup>2</sup>

### 4. El entorno de la empresa u organización

En la ciudad de Guasave, del Estado de Sinaloa, se encuentran 4 centros comerciales, los cuales manejan en forma similar las actividades comerciales, en todos ellos es la administración de condominios la actividad y se encuentran regulados a través de la misma Ley de Condominios del Estado de Sinaloa., y del Código Civil de Sinaloa. Y las leyes Federales y Estatales para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. El objetivo de estos centros comerciales es brindar a la comunidad una mejor calidad de vida, cuidar y preservar un medio ambiente social, vincularse con la comunidad a partir de la misión comercial de bienes y servicios, de tal manera que los inversionistas, clientes, competidores y público en general puedan identificar con este sello a las empresas que mas allá de de la actividad lucrativa transfieren recursos a su comunidad a favor del desarrollo social. La administración de estos centros comerciales manejan además un código de ética que les permite permanecer dentro de la preferencia social.

### 5. Servicios que ofrece

Dentro de la administración de condominios se establece un consejo de vigilancia en el cual se determinan los montos de las cuotas que tendrán

---

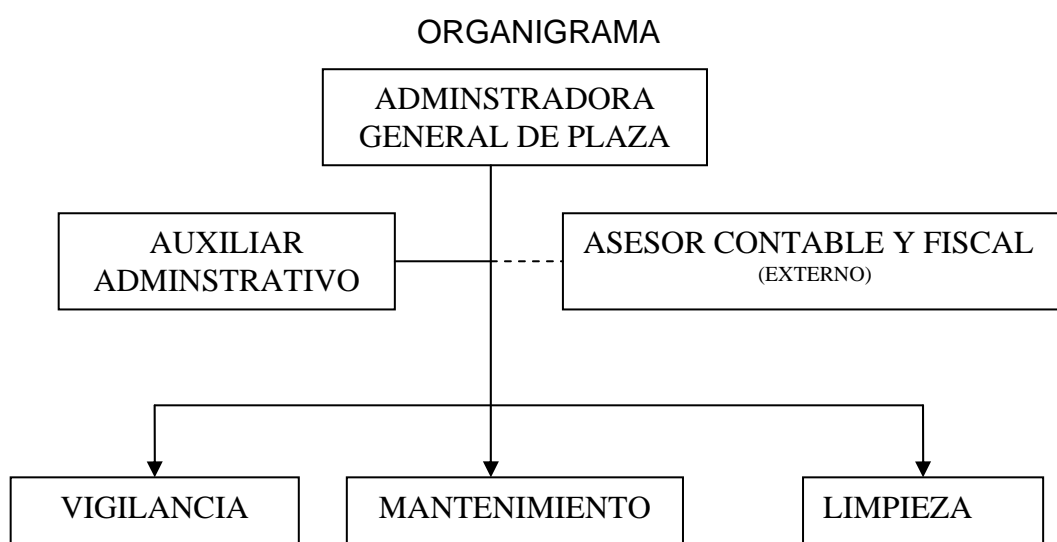
<sup>34</sup> Idem.



que aportar los condóminos, misma que la administración utilizará en la prestación de servicios de mantenimiento, vigilancia y limpieza de las instalaciones de los mismos, además la administración presta servicios de asesoría en cuanto a contratos de arrendamiento o compra de los locales, así como el acondicionamiento de los mismos para su uso.

## 6. Diagrama de la organización

Dentro de la administración de condominios se establece un consejo de vigilancia el cual determina las funciones de la organización, en un primer término se nombra un administrador general de plaza la cual funge como representante legal de la empresa, así mismo se le asignan las actividades a realizar que son la responsabilidad de la contratación de personal, el uso adecuado de los recursos materiales, económicos, técnicos y humanos.



La estructura de organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Una estructura adecuada incluye la forma y naturaleza de las áreas de la entidad, incluyendo el procesamiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas. Además, deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.

## **7. Descripción funcional**

No existen políticas y procedimientos por escrito, los puestos están claros en sus funciones pero no existen manuales que delimiten las actividades de los puestos y sus responsabilidades, las instrucciones de acción de cada puesto son otorgadas verbalmente a quienes deben de cumplirlas.

La administradora general se encarga de la contratación de personal para las diferentes áreas como son: vigilancia, mantenimiento y limpieza, y al momento de su contratación se les entrega un contrato de trabajo el cual tiene asentadas los derechos y obligaciones de la empresa y el empleado.

Las actividades administrativas que corresponden a la administradora general consisten en recabar el ingreso a través de las cuotas de los condóminos y rentas de espacio, autorizar los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad. Dichos gastos e ingresos se controlan a través de un presupuesto anual que se divide en los cuatro conceptos que se manejan en esta empresa (administración, vigilancia, mantenimiento y limpieza):

## **8. La organización y el recurso humano**

La empresa cuenta con un organigrama bien definido el cual no ha sido modificado desde los inicios de la organización, debido a que la misma ha sido funcional, en el cual el recurso humano ha sido ubicado desde su contratación de manera fija en los puestos vacantes. Actualmente la empresa cuenta con 24 empleados que se relacionan a continuación:

1 Administradora General de Plaza

Lic. Santa Higinia Elizalde Díaz

1 Auxiliar administrativo

C.P. Florina Álvarez Sánchez

1 Jefe de mantenimiento

Ing. Román Antonio López García

1 Auxiliar de Mantenimiento

Tec. Raúl Carrillo

7 Vigilantes

Jefe: Javier López Elizalde

Jefes de turno: Rubén Chaparro Téllez y Martín Acosta

Vigilantes: Roberto Carrasco, Cornelio Machado, Juan Esteban Hernández y Víctor Manuel Castro.

13 Empleados de Limpieza

Turno matutino: Emma Zavala, Marisol Lugo, Beatriz Sepúlveda, Oxsbal Ruelas, Juan Navarro, Jesús Portillo, Francisco Arredondo, y Minerva Téllez.

Turno Vespertino: Carmen Muñoz, Julissa Ortega, Manuela Meza, Yadira Castañeda y Lourdes Pérez.

## IV Metodología para el caso

### Tipo de investigación

Una vez definida la situación de la empresa y su constitución, así como precedente de haber efectuado una revisión de ella, es importante el enfoque de investigación, es determinante definir el tipo de investigación que se requiere, por lo que se hace necesario el conocimiento de los alcances de la investigación, y para ello tenemos la clasificación efectuado por reconocidos autores, pero en nuestro caso abordaremos la de Danhke quien los divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos<sup>35</sup>

**INVESTIGACION.-** se define el concepto de investigación como un proceso compuesto por distintas etapas sumamente interrelacionadas.

### Enfoques de la investigación:

Existen dos tipos de enfoques principales, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación, los dos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre si:

- a) llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos
- b) establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas
- c) prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento
- d) revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis
- e) proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras aunque ambos enfoques comparten esas etapas generales, cada uno tiene sus propias características.

---

<sup>35</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Fernández, Collado, Carlos, Baptista, Lucio, pilar, *metodología de la investigación*, 3ª ed. México, Mcgrawhill, pp 114.

El *enfoque cuantitativo* utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

El *enfoque cualitativo*, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

#### **Características que destacan de cada enfoque:**

Un *estudio cuantitativo* regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (utilizando con frecuencia métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

Las *investigaciones cualitativas* también son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis.

#### **El proceso de investigación:**

En los *estudios cuantitativos*, el proceso se aplica secuencialmente; se comienza con una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Después se analizan objetivos y preguntas, cuyas respuestas tentativas se traducen normalmente en hipótesis; se elabora o selecciona un plan para probar

las hipótesis y se determina una muestra. Por ultimo, se recolectan datos utilizando uno o mas instrumentos de medición, los cuales se estudian normalmente a través de análisis estadístico y se reportan los resultados. Cabe señalar que en la recolección de los datos podría involucrarse un instrumento de naturaleza cualitativa como la aplicación de una entrevista abierta.

*En las investigaciones cualitativas* el proceso no necesariamente se aplica de manera secuencial. El planteamiento del problema, (objetivos del estudio, las preguntas de investigación y la justificación) y las hipótesis consecuentes surgen en cualquier parte del proceso en un estudio cualitativo: desde que la idea se ha desarrollado hasta, incluso, al elaborar el reporte de investigación.

**ESTUDIO CORRELACIONAL.-** pretenden responder a preguntas de investigación como estas: ¿conforme transcurre una psicoterapia orientada hacia el paciente, aumenta su autoestima?.

**INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL.-** es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes.

Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas. El investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parte aguas de un gran numero de estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, incluyendo las biografías y los estudios del caso.

**TIPOS DE DISEÑOS NO EXPERIMENTALES.-** la investigación no experimental se clasifican por su dimensión temporal o el numero de momentos o puntos en el tiempo, en las cuales se recolectan datos.

**(Transeccional y longitudinal)**

**INVESTIGACION TRANSECCIONAL.-**los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.  
*(exploratorio, descriptivo y correlacionar/causal)*

Ejemplos.-

- a) investigar el numero de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento.
- b) Determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato en un punto en el tiempo.
- c) Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.

**DISEÑOS TRANSECCIONALES EXPLORATORIOS.-** el propósito de estos diseños es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables. se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, y constituyen el preámbulo de otros diseños. Son muy utilizados dentro del enfoque cualitativo para lo que hemos denominado “inmersión inicial en el campo”.

**DISEÑOS TRANSECCIONALES DESCRIPTIVOS.-** los diseños Transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o mas variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación.

El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios Transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o mas variables en uno o mas grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto.

### **DISEÑOS TRANSECCIONALES CORRELACIONALES/CAUSALES.-**

Estos diseños describen relaciones entre dos o mas categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo), o evalúa-analiza (enfoque cualitativo), es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.

A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa-efecto (razones por las que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales). Pero siempre en un momento específico.

Por lo tanto, los diseños correlacionales/causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en ideas o hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en ideas o hipótesis causales.

En el caso de esta empresa en la cual no existe una formalidad en sus políticas y procedimientos por escrito y ante la correlación de lo que causa el no contar con los elementos necesarios para un mejor funcionamiento, se determina una metodología de investigación no experimental, transeccional, correlacional, causal, tomando como guía al autor Hernandez Sampieri Roberto y coautores del libro Metodología para la investigación.



## **V Desarrollo del caso**

### **1. Registro de información**

Al iniciar este trabajo me di a la tarea de realizar entrevistas a los administradores de cada plaza comercial,<sup>36</sup> el cual detecte la falta de políticas y procedimientos por escrito, utilizando la mecánica de seleccionar personal para cubrir las áreas de uso con instrucciones verbales, la única formalidad que existe son los contratos de trabajo. Al solicitar los manuales de procedimientos y no obtener respuesta ni los documentos me percate que los puesto se desempeñan en base a la experiencia del personal, al no existir procedimientos formales de trabajo, la descripción de actividades se otorgan de manera verbal ó por comentarios informales.

### **2. Establecer procedimientos para el análisis**

Una vez comprendido el marco conceptual y referencial se determina la necesidad de analizar la información de las actividades que se desarrollan dentro de la organización como lo son la administración, vigilancia, mantenimiento y limpieza, implementando una auditoria administrativa general para establecer la formalidad de las funciones y manejar las políticas y los procedimientos por escrito.

### **3. Alternativas de solución**

#### **3.1 Implantación de las recomendaciones**

Las recomendaciones para la solución de este caso es la aplicación de una auditoria administrativa; se proponen tres alternativas para que esta sea realizada que son las siguientes:

##### **3.1.1 Que la auditoria la realice un despacho externo.-**

*Ventajas:* Esto se recomienda debido a que no existiría una influencia en los resultados que pretenden obtener la empresa, aun cuando la independencia de criterio al emitir su opinión seria apegándose al

---

<sup>36</sup> Anexo.- formato de entrevistas

código de ética profesional, esta determinaría la deficiencia que prevalece en las actividades de la empresa.

*Desventajas:* Dicho despacho externo tendría solo la información que la empresa considerara pertinente proporcionarle, de ahí que la información sea incompleta por lo cual la opinión no sería la más favorable, ni veras que la empresa pretende obtener. Además de que la empresa generaría un gasto adicional a lo que está presupuestado en sus gastos de operación.

### **3.1.2 Que la realice un comité formado por directivos de la empresa.-**

*Ventajas:* En este caso se recomienda por tener los conocimientos necesarios y el acceso a la información en todas sus áreas, ya que se pretende formar un comité que tenga la experiencia necesaria al tratar con este tipo de empresas de administración de condominios, y que serían de plena confianza por su profesionalismo y al ser conformado dicho comité por los mismos directivos de la empresa.

*Desventajas:* que los resultados se verían inclinados o influidos hacia lo que ellos mismos desean obtener, realizando el trabajo con el imparcialidad mental, faltando al código de ética de la profesión contable.

### **3.1.3 Que la realice al asesor contable y fiscal.**

*Ventajas:* En esta alternativa se pretende implementar un sistema en la cual se determinen las necesidades más apremiantes en cuanto al cumplimiento de las obligaciones administrativas, fiscales, contables y de procesos.

*Desventajas:* Que el asesor contable y fiscal de el enfoque de una auditoría fiscal por tratarse de su área de trabajo dentro de la organización y no de una auditoría administrativa.

## **3.2 Actitud de la Dirección de la organización**

En la entrevista que se aplicó a la empresa “Asesoría Plaza Guasave, S.A. de C.V.”, se observó que la administración de la misma no está en disposición de aplicar una auditoría administrativa, debido a que los recursos económicos no están destinados a cubrir este tipo de servicios,

ya que como se ha mencionado anteriormente se maneja un presupuesto anual en el cual se manifiestan los gastos que se generaran en el transcurso de un año fiscal y lo que se refiere a gastos administrativos solo se consideran los sueldos y salarios y demás conceptos relacionados con una relación laboral.

### **3.2 Explicación de las medidas Correctivas**

Dentro de las actividades administrativas de esta empresa hace falta una auditoria administrativa que determine a través de un informe las necesidades de implantar un manual de procedimientos y políticas, que tenga una formalidad en cada departamento que integra a la empresa

## **VI Solución del caso**

Las ventajas de las alternativas de solución que se presentan en el capítulo anterior es que la aplicación de la auditoria administrativa, utilizando la propuesta numero 2, ya que la misma directiva será la que proponga al personal que lleve a cabo la tarea de elaborar un plan de acción para establecer de manera formal las políticas y procedimientos por escrito y manejar la posibilidad de ponerlos en practica.

En lo que respecta a las propuestas 1 y 2 del capítulo anterior, la empresa no esta en disposición de generar un gasto por conceptos de honorarios a externos por la realización de la auditoria administrativa, aun con los beneficios que esto traería a la empresa.

## GLOSARIO

**Auditoria:** significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna.

**Administración:** vocablo utilizado para referirse a las personas que determina los objetivos y las políticas de una organización. Proceso que coordina actividades y recursos para la obtención de los objetivos de la organización.

**Administrador de Condominio:** Es quien atiende y organiza todo lo relacionado con el funcionamiento del condominio.

**Costos:** son los desembolsos presentes o la aplicación a gastos correspondientes a erogaciones pasadas, respecto de un periodo determinado tales como consumos, depreciaciones, amortizaciones etc.

**Condominio:** Es un determinado espacio físico construido en un área específica, puede ser vertical u horizontal y pertenecer a varios dueños.

**Condomino:** Es la persona física o moral que, en calidad de propietario, o que haya celebrado un contrato por el que, de cumplirse en sus terminos, llegue a ser propietario, este en posesion de uno o mas espacios.

**Empresa:** nombre que se da a la unidad que realiza actividades económicas coordinando recursos materiales y humanos.

**Estatutos:** conjunto de normas establecidas que rigen la organización, funcionamiento y vida de una organización.

**Inversionista:** sujeto que efectúa una erogación de la que espera obtener un beneficio económico que este directamente vinculado a ella y no con el caso de los gastos.

**Investigación:** estudio que por diversos métodos se realiza con el fin de indagar sobre uno o varios aspectos.

**Método:** procedimiento que se sigue para decir o hacer una cosa con orden. Frecuentemente antecede al objeto a que se le aplica.

**Normas de Auditoria:** Son requisitos mínimos de calidad relativos al trabajo de auditor.

**Técnica:** habilidad practica en la aplicación de una ciencia.

## BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Anguiano, Jorge, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, UNAM, FCA, Edición 24ª, México 2003.
- Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoria Administrativa** “concepto y proceso básico”, UANL, segunda edición, México, 1993, p-35.
- Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoria Administrativa** “Proceso y aplicación”, ed. Elsa G. de Lazcano, Primera edición, México, 2003, p- 283.
- Amador Sotomayor, Alfonso, **Auditoria Administrativa** “Proceso y aplicación”, ed. Elsa G. de Lazcano, Primera edición, México, 2003, p-26 y 27.
- Araujo Pandal, Gerardo Guzmán, **EL CONDOMINIO, Su constitución, compraventa y administración**, Ed. Trillas, quinta edición, México, 2002.
- Claribel Arias Duverge, *Auditoria registro y control del personal*, Colombia,[s.a].
- Gemma Bonet, *el proceso de due diligence en la inversión directa en empresas de base tecnológica*, España, [s.a], Audihispana, 15/03/2004, [s.p].
- Hernández Colín, Agustín y Zavaleta Pérez Bernardo, GUIA TECNICA PARA LA ADMINISTRACION DE CONDOMINIOS, ed. Trillas, México, 2002.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Fernández, Collado, Carlos, Baptista, Lucio, pilar, *metodología de la investigación*, 3ª ed. México, Mcgrawhill, pp 114.
- IMAI, *Mision*,México, [s.a.], <<http://www.imai.org.mx/mision/>>, 19/10/2004, [s.p.].
- IMCP, *Historia, Misión Y Objetivos Del IMCP*, México, [s.a.], <<http://www.imcp.org.mx>>, 19/10/2004, [s.p.].
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoria Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoria Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004, pag. 3.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas Y Procedimientos De Auditoria Y Normas Para Atestiguar*, México, IMCP, 2004, pag. 322. Boletín 5010.
- INTOSAI, *A Cerca De Intosai, Perú*, , [s.a.], [www.intosai.org/Level2/2\\_OVERVs.html](http://www.intosai.org/Level2/2_OVERVs.html)>, 19/10/2004, [s.p.].
- López López, José Isauro *Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal*, México, Ecafsa Thompson Learning, 2001, (3ª ed.) pag. 267 y 324.
- LEY DE PROPIEDAD EN CONDOMINIO, ART. 7º. 1973, México.
- LEY SOBRE EL REGIMEN DE PROPIEDAD EN CONDOMINIO DE SINALOA. Art. 28, 29 y 30, México, 1973.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, **Sinopsis de Auditoria Administrativa**, op. Cit.,P 54.
- Román Castillo Ruiz, *Importancia de la Auditoria Operativa aplicada al área de tráfico en una empresa de alimentos*, México, julio 2004.

SANTILLANA, *Auditoría Interna Integral*, p 6.

SOTOMAYOR, Alfonso Amador, ***Auditoría Administrativa, proceso y evaluación***. ED. Lazcano Lozano, México 2003, p.234.

Thierauf, Robertoj. ***Auditoría Administrativa***, ed. Limusa, México, 1993, p-28.

[www.monografias.com/trabajos15/auditoriaoperativa](http://www.monografias.com/trabajos15/auditoriaoperativa).

[www.condopvj.com.mx/preguntas.htm](http://www.condopvj.com.mx/preguntas.htm) 07/NOV/2004.

[www.condopvj.com.mx/preguntas.htm](http://www.condopvj.com.mx/preguntas.htm) 07/NOV/2004.

[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm#AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm#AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS), 11/11/2004, [s.p].

[www.iproc.cl/articulos/apunteher.doc](http://www.iproc.cl/articulos/apunteher.doc)>, [s.a] 20/07/2004, [s.p].