



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"GENERALIDADES Y PROBLEMATICA EN LA  
APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION"**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

BEATRIZ MORALES HERRERA  
GABRIELA PATRICIA RAMIREZ AVILA  
AMALIA MARIA SANTILLAN GONZALEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

GENERALIDADES Y PROBLEMATICA EN LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

	Pág.
CAP. I GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	3
I.1 Breve historia de la Auditoría Administrativa.	4
I.2 Concepto de Auditoría Administrativa.	8
I.3 Tipos de Auditoría Administrativa.	11
I.3.1 A.A. Interna.	11
I.3.2 A.A. Externa.	12
I.4 Diferencias entre Auditoría Administrativa y otros tipos de Auditoría.	14
I.5 La Auditoría Administrativa y sus métodos de aplicación.	26
I.6 Alcances y Beneficios de la Auditoría Administrativa.	92
CAP. II PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.	99
II.1 La Preparación del Licenciado en Administración como Profesionista.	103
II.2 Habilidades que debe poseer el Licenciado en Administración.	131

GENERALIDADES Y PROBLEMATICA EN LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

CAP. I	GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	Pág.
	I.1 Breve historia de la Auditoría Administrativa.	3
	I.2 Concepto de Auditoría Administrativa.	4
	I.3 Tipos de Auditoría Administrativa.	8
	I.3.1 A.A. Interna.	11
	I.3.2 A.A. Externa.	12
	I.4 Diferencias entre Auditoría Administrativa y otros tipos de Auditoría.	14
	I.5 La Auditoría Administrativa y sus métodos de aplicación.	26
	I.6 Alcances y Beneficios de la Auditoría Administrativa.	92
CAP. II	PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.	99
	II.1 La Preparación del Licenciado en Administración como Profesionista.	103
	II.2 Habilidades que debe poseer el Licenciado en Administración.	131



	Pág.
II.3 El Licenciado en Administración como Coordinador en la empresa.	136
II.4 El Licenciado en Administración como Comisario.	142
II.5 La Preparación Académica y la Etica Profesional del Licenciado en Adminis- tración en el desarrollo de sus acti- vidades como Auditor Administrativo.	150
 CAP. III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	 157
III.1 Determinación de la Muestra.	161
III.2 Aplicación de Cuestionarios.	169
III.3 Análisis y Graficación de la Infor- mación.	184
 CAP. IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	 281
ANEXOS.	285
BIBLIOGRAFIA.	325

## INTRODUCCION.

El desarrollo económico y social del mundo actual requiere día con día de profesionistas capaces y con preparación suficiente y adecuada para llegar a enfrentar los problemas que se presentan en el sector empresarial.

De aquí la importancia que reviste la existencia de un profesional de la Administración, quien debe ser responsable de la estabilidad de una empresa. Su preparación académica, sus habilidades y su experiencia lo llevarán al frente de toda organización, defendiendo en principio sus conocimientos y en general su profesión.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control administrativo que debe dominar el Licenciado en Administración ya que dicha técnica es uno de los medios más eficaces para la evaluación de una empresa, y llegar así a tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

Es por ésto que en la presente investigación nos hemos propuesto hacer una exposición general sobre lo que es la Auditoría Administrativa, así como del Perfil del Licenciado en Administración, su preparación académica, habilidades, etcétera.

## INTRODUCCION.

El desarrollo económico y social del mundo actual requiere día con día de profesionistas capaces y con preparación suficiente y adecuada para llegar a enfrentar los problemas que se presentan en el sector empresarial.

De aquí la importancia que reviste la existencia de un profesional de la Administración, quien debe ser responsable de la estabilidad de una empresa. Su preparación académica, sus habilidades y su experiencia lo llevarán al frente de toda organización, defendiendo en principio sus conocimientos y en general su profesión.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control administrativo que debe dominar el Licenciado en Administración ya que dicha técnica es uno de los medios más eficaces para la evaluación de una empresa, y llegar así a tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

Es por ésto que en la presente investigación nos hemos propuesto hacer una exposición general sobre lo que es la Auditoría Administrativa, así como del Perfil del Licenciado en Administración, su preparación académica, habilidades, etcétera.

Así mismo se sigue una metodología en la investigación de campo llevada a cabo, mediante la cual se obtuvieron los resultados presentados en el tercer capítulo, y la cual nos ayudó a determinar el rechazo o aceptación a la hipótesis planteada, la cual presentamos a continuación:

"El Licenciado en Administración, por enfrentarse a diversos problemas en la aplicación de la Auditoría Administrativa, su trabajo puede ser deficiente e ir en detrimento su imagen como auditor".

La hipótesis propuesta responde a nuestra inquietud -- por conocer las causas que pueden dar origen a las deficiencias que llegue a tener un profesional de la Administración como lo es el Licenciado en Administración y que en un momento dado provocan una imagen que puede llegar a perjudicarlo, lo cual repercute significativamente en el sector empresarial.

## CAPITULO I.

### GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para conducir con éxito una empresa, la administración en principio debe definir objetivos, establecer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, así como delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumiendo una actitud científica y, finalmente evaluar los resultados.

Actualmente los administradores, que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administrativos, de la necesidad de contar con instrumentos de control precisos y de actuar con firmeza en el momento oportuno; disponen de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades a pesar del constante desarrollo en que se encuentran las empresas modernas. A fin de reducir al máximo la posibilidad de error en la toma de decisiones y mantener un buen control, el mejor instrumento con que se cuenta actualmente es la Auditoría Administrativa.

Para comprender lo que es la Auditoría Administrativa e introducirnos al tema, presentamos a continuación un resumen histórico de la Auditoría Administrativa.

## I.1 BREVE HISTORIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa surgió en el momento en que se sintió la necesidad, por parte de los directivos de las empresas, de tener un control administrativo y no sólo contable y financiero como tradicionalmente venía ocurriendo.

La actividad administrativa tiene antecedentes que pueden remontarse al segundo milenio antes de Cristo, en Egipto, donde según indica Harry Elmer Barnes, en su libro "La Vida Económica del Antiguo Egipto", en el punto referente a la recaudación de los impuestos, estaba confiada a empleados locales de los sesenta distritos del imperio. Como jefe figuraba el Tesorero Principal que era vigilado por el Visir todos los días y éste, a su vez, comunicaba al Faraón la información recibida. Gran número de escribas y empleados eran necesarios para que funcionara este sistema, elaborando estados de ingresos y egresos que seguían el ciclo informativo antes mencionado. La liquidación y recaudación de las contribuciones era aprobada cuidadosamente por las autoridades centrales. Un balance al corriente de ingresos y gastos no debía faltar mensualmente en la oficina del Faraón, incluyendo información para perspectivas futuras de su reino.

Tenemos que dos mil años antes de Cristo existe un sistema que controla centralizadamente la vida económica.

Si transportamos a nuestros días estos hechos y los analizamos, podemos decir que existe:

- Una fase de planeación.
- Una fase de registro.
- Una fase de revisión o crítica.
- Una fase de análisis.

La misión de la auditoría es evaluativa e informativa, por lo que se informaba al hombre, y dependía de la calidad y capacidad del individuo a quien se rendía para lograr un aprovechamiento racional de esa información, ya que dependía de él la administración del Estado. Sin embargo, la historia nos muestra que al morir un faraón, el sucesor cambiaba frecuentemente la estructura del imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón a su personal, forma de ser y pensar. En realidad ese faraón era el administrador rudimentario del imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo adecuado o inadecuado de los programas que se habían señalado aunque carecía de toda técnica para evaluarlo.

En realidad el hombre ya había inventado los métodos -

fundamentales para conseguir no sólo su subsistencia sino -- también que de él dependían métodos -- que si bien eran rudimentarios-- no fueron fundamentalmente modificados hasta fines del siglo XVII de nuestra era, cuando comenzó la época de las máquinas y las fábricas, dando origen a la Revolución Industrial y la expansión del capitalismo. El hombre se da cuenta de la necesidad de una producción más rápida y empieza a utilizar la máquina y al hombre en sus planes de producción.

Durante la Primera Guerra Mundial se producen fenómenos como el de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, naciendo una nueva situación entre ese cambio social y el cambio del pensamiento, que afectó también las prácticas de auditoría y así, encontramos los primeros vestigios de la Auditoría Administrativa hacia el año de 1934, aproximadamente, como parte integrante de la Auditoría Interna, pero ésta, principalmente, estaban limitadas las finanzas y contabilidad, y no se tenía la libertad con que se desarrolla en la actualidad.

El Dr. James Mc. Kensey, en los años de 1915 a 1940, -- llegó a la conclusión de que la empresa, debe periódicamente hacer una "auto-auditoría", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la vista de un medio ambiente empre



sarial.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se detectan gran cantidad de cambios en las organizaciones el crecimiento de las mismas, aumento en magnitud de las organizaciones, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una tremenda cantidad de datos y al control y funcionamiento de las estructuras orgánicas. La Auditoría Administrativa toma forma, ya que puede proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en qué medida los planes se cumplen, y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detecta errores o propicia mejoras que se puedan implantar.

En realidad la Auditoría Administrativa empieza a tener aplicación práctica y consenso público alrededor de la década de los años cincuenta donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico, y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones y noticias.

Desde el año de 1970, en el medio empresarial se menciona a la Auditoría Administrativa con mucha insistencia, abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina. Lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación -

inmediata.

Entre las personas que han contribuido al campo de la Auditoría Administrativa se encuentra a William P. Leonard, quien es el primero en escribir un libro en el que se presentan los lineamientos a seguir para la buena realización de una Auditoría Administrativa. También el Contador Público y Licenciado en Administración, Alfonso Mejía Fernández realiza su tesis sobre auditoría y las funciones de la gerencia de las empresas. Otros autores igualmente importantes son: José Antonio Fernández Arena, Manuel D. Azaola, - Roberto Macías Pineda.

## I.2 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por fin, las partes o elementos de que se compone.

Por esta razón debe darse la definición de lo que es Auditoría Administrativa. Existen varios conceptos de lo que significa Auditoría Administrativa de acuerdo a diferentes autores.

A continuación se exponen algunas definiciones de Auditoría Administrativa, las que a nuestro criterio son las más comprensibles y que no se prestan a confusión.

ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION, A. C.

"Auditoría Administrativa, en su acepción, más simple, es el examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración".

SALVADOR CERVANTES ABREU.

"Auditoría Administrativa es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica".

WILLIAM P. LEONARD.

"La Auditoría 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 de a sus recursos humanos y

materiales".

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

"Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen".

Tomando como base las definiciones antes mencionadas -- presentamos a continuación, según nuestro criterio, la siguiente definición:

Auditoría Administrativa es el examen aplicado a un organismo, ya sea público o privado, en cuanto a su estructura, procedimientos, sistemas y métodos con el fin de detectar -- los problemas que puedan presentarse, y a los cuales debe -- darse posibles alternativas de solución.

Cabe hacer mención de que todas las definiciones, al menos las más conocidas, hacen referencia al objetivo principal de la Auditoría Administrativa que es el de descubrir deficiencias y buscar una posible solución para el logro de un mejor funcionamiento de las organizaciones.

### I.3 TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa no sólo se inicia a petición de los acreedores y accionistas, sino frecuentemente por demanda de la gerencia, a fin de reforzar su función de control; en otras ocasiones es iniciada por auditores internos cuando debido a las condiciones generales de la empresa lo juzgan pertinente; en otros casos es el resultado de revisiones planeadas.

En base a lo anterior, la Auditoría Administrativa puede clasificarse en interna y externa.

#### I.3.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

La Auditoría Administrativa Interna normalmente queda a cargo del departamento de Auditoría Interna, el cual deberá contar con facultades suficientes para realizarla, con la autonomía que le permita llevar a cabo sus estudios y diagnósticos sin limitaciones.

En virtud de que los ejecutivos tienen un restringido conocimiento de las operaciones que se efectúan bajo su mando, este tipo de auditoría le proporcionará la información objetiva referente a los controles establecidos, debido a --

las ventajas que le caracterizan como son:

COSTO: Por lo general es menor que el de la auditoría externa; sobre todo si la organización es lo suficientemente grande como para necesitar frecuentemente los servicios de la auditoría en varios de sus departamentos.

PROFESIONISTA QUE LA REALIZA: El auditor, al formar parte de la organización, tiene un mayor conocimiento de la situación que prevalece en ella; condición que le permite desarrollar su trabajo con mayor facilidad y eficiencia.

COLABORACION: El auditor interno puede conseguir una mayor colaboración por parte de los miembros de la organización, sobre todo si se conoce y mantienen buenas relaciones entre sí.

TIEMPO: Existe la seguridad de poder disponer de los servicios de Auditoría Administrativa en el momento en que se necesiten, sin necesidad de perder tiempo en la contratación de los mismos.

### 1.3.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

Es muy difícil para los auditores internos despojarse

de presiones y prejuicios, y por ello el mejor aprovechamiento de la Auditoría Administrativa se obtiene con la intervención de profesionistas independientes, los cuales estarán libres de estaduras que pudieran influir en su trabajo y además cuentan con mayor experiencia, así como de su equipo humano dotado de técnicas muy diversas con las que no cuentan los auditores internos.

La Auditoría Administrativa Externa es utilizada por empresas que requieran una apreciación independiente. Algunas de sus ventajas son:

PUNTO DE VISTA DEL AUDITOR: Los auditores externos tienen un punto de vista "nuevo y fresco" para precisar la política utilizada por la empresa, contribuyendo con valiosas sugerencias, producto de experiencia adquirida en otras empresas.

INDEPENDENCIA MENTAL: No se encuentran en posición de defender, los auditores externos, lo que se ha hecho o se está haciendo, ni en favorecer determinadas políticas o actividades que sean ideas "muy importantes" para la gerencia, ya que su función es la de dar un criterio independiente sin verse influenciados por los directivos de la empresa en la que preste sus servicios.

#### I.4 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y OTROS TIPOS DE AUDITORIA.

En la actualidad encontramos un avance vertiginoso tanto de las técnicas administrativas como de las operacionales, esto se debe al auge y expansión, tanto de la industria como del comercio, así como al crecimiento de las empresas en cuanto a extensión y volumen de operación. Todo esto coadyuva a que la supervisión se extienda a diversas áreas, con el fin de tener informada a la dirección.

Tomando como base todo lo antes expuesto, la auditoría se puede clasificar de la siguiente forma.

##### I.4.1 AUDITORIA FINANCIERA.

Con el fin de poder establecer las diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera procederemos a dar la definición de esta última según el criterio de Coucter.

"Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal que el balance refleje la situación del negocio a la fecha de cierre del ejercicio que se revisa, y que el estado de --



pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revise".

Con la finalidad de lograr una mayor comprensión de lo que es la Auditoría Financiera mencionaremos a continuación algunos aspectos fundamentales de la misma.

#### A) PROCESO DE AUDITORIA.

Se inicia cuando el cliente solicita los servicios del Contador Público para que se le practique un examen a sus estados financieros, y se revisen los registros contables y comprobantes para determinar su corrección.

Para que se lleve a cabo la contratación de los servicios del Contador Público por parte del cliente o clientes, éstos deberán solicitarlos, consignando tal solicitud por escrito. La práctica común es que el profesionista también conteste por escrito a sus clientes; aclarándoles diversas situaciones relacionadas con la contratación de los servicios profesionales tales como:

- Especificación de las causas que motivan el empleo y utilización de sus servicios profesionales.
- El grado de extensión y alcance que abarcará el examen y revisión que solicite el cliente.

- La fijación de bases para la determinación de cálculos y honorarios, o la prestación de los servicios profesionales del Contador Público.

Una vez aceptadas las condiciones propuestas por escrito y efectuada la contratación de sus servicios, se procederá a la elaboración de un plan de trabajo, partiendo de la fecha previamente acordada con su cliente; determinará el personal a utilizar y la serie de eventos a calcular, de acuerdo a las actividades ya definidas.

#### B) ALCANCES, OBJETIVOS Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA. FINANCIERA.

La Auditoría Financiera es la comprobación de las cuentas de activo, pasivo y capital contable. Las cuentas de resultados también están comprendidas en esta fase de verificación.

El alcance de la Auditoría Financiera tendrá que satisfacer al Contador Público en el resultado que las cuentas reflejan. En las empresas, como parte de la verificación, es indispensable estudiar los métodos contables para cerciorarse de la aplicación de los principios de contabilidad.

De acuerdo a los puntos antes mencionados, se señalarán las diferencias existentes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera, las cuales son:

1. Algunos autores consideran que la diferencia entre la Auditoría Financiera y la Administrativa, radica en la extensión o área examinada, es decir que la primera se concreta a los controles y la segunda abarca todo el proceso administrativo o todo tipo de controles.

2. La Auditoría Financiera implica la revisión de registros y documentación originada en las áreas funcionales del organismo y el control interno establecido. El objetivo principal de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir diferencias o irregularidades en alguna de las partes del organismo examinado y apuntar sus probabilidades de resolución, por lo que tienden a ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Los factores de evaluación abarcan el aspecto económico, lo apropiado de la estructura, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos productores adecuados, la correcta utilización de personal y equipo, los sistemas de funcionamiento satisfactorio, a mayor abundamiento se determinan las deficiencias causantes de problemas, siendo actuales o en potencia las irregularidades y una falta general de conocimientos de lo que es

debe ser una buena organización.

3. La Auditoría Financiera tiene que ser realizada por un Contador Público exclusivamente. La Auditoría Administrativa puede ser realizada por otros profesionales, pero principalmente por el Licenciado en Administración.

4. La Auditoría Financiera trata de cerciorarse de que las decisiones de la dirección se encuentren reflejadas en registros e informes, es decir, se está juzgando la forma en que se registraron las decisiones, y le proporcionen elementos para su correcta evaluación. Por contra la Auditoría Administrativa, evalúa las decisiones mismas, califica los actos, hechos y acciones.

5. La Auditoría Financiera evalúa el control interno para determinar con base en el mismo, las pruebas de auditoría que se llevarán a cabo. La Auditoría Administrativa evalúa la actividad del personal y la conjugación de los materiales técnicos y humanos.

6. El informe de la Auditoría Financiera se emite presentándolo con anexos, en los cuales aparece la situación financiera a una fecha determinada así como los resultados financieros alcanzados en determinado período. La Audito--

ría Administrativa culmina con un informe que es presentado con anexos, los cuales tendrán gráficas, cuadros, diagramas y esquemas administrativos, así como medidas correctivas -- que se crea necesario aplicar.

7. La frecuencia de la Auditoría Financiera es regular; cuando menos anualmente. En la Auditoría Administrativa su frecuencia es periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

#### I.4.2 AUDITORIA OPERACIONAL.

Para poder determinar las diferencias que existen entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Administrativa, es necesario conocer algunos aspectos básicos sobre la Auditoría Operacional, los cuales serán descritos a continuación.

##### A) NATURALEZA Y DEFINICION.

La Auditoría Operacional, por su naturaleza y debido a su nacimiento producido por las exigencias de las empresas modernas, fue puesta en práctica por los auditores internos, con el fin de dar mayor información y mejor servicio a la alta dirección.

En cuanto a la definición de Auditoría Operacional tenemos que, según Felipe Pérez Cervantes es:

"El examen de las áreas de operación de una empresa o institución, para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y con el mínimo de costo para obtener la mayor productividad; dicho examen de elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo permite resaltar y cuantificar el efecto de ello, con propósito de mejora".

#### B) METODOLOGIA.

La Auditoría Operacional fue ideada y practicada por el auditor interno cuando en él se maduró el deseo de ser constructivo. La Auditoría Interna debe preveer y como consecuencia de esa previsión se convirtió en los ojos de la dirección, proporcionándole a ésta los elementos necesarios y suficientes para la toma de decisiones.

La Auditoría Operacional, según la Comisión de Auditoría Operacional, sigue la siguiente metodología.

- Familiarización.
- Visitas a la instalación.
- Análisis financiero.

- Análisis de la información operativa.
- Entrevistas.
- Examen de documentación.
- Diagnóstico preliminar.
- Selección de operaciones a examinar.
- Ejecución.
- Resumen de problemas detectados.
- Discusión previa de los problemas detectados.
- Diagnóstico previo a los problemas detectados.

#### C) CAMPO DE ACCION.

Con la Auditoría Operacional, el Contador Público cuenta con una herramienta para llevar a cabo una actividad que no es de carácter estrictamente financiero o contable. Su campo de acción principalmente se localiza en la industria, sin embargo, su enfoque, técnicas y resultados son igualmente aplicables a cualquier institución en la que exista un departamento de auditoría interna, como por ejemplo instituciones financieras y gubernamentales.

Por medio de la Auditoría Operacional podemos conocer:

- Defectos de Organización.
- Equipos obsoletos e inadecuados.

- Sistemas y procedimientos poco funcionales.
- Areas de trabajo poco productivas y costosas.
- Trámites voluminosos e innecesarios.
- Desperdicios de espacios y tiempos muertos.
- Inadecuado empleo de los recursos de la empresa.
- Mala comunicación y deficiente información para la toma de decisiones.

De acuerdo a todo lo descrito anteriormente, las diferencias que tiene la Auditoría Operacional con la Auditoría Administrativa son las siguientes:

1. Según el maestro Humberto Murrieta Necochea, normalmente la Auditoría Operacional surge como una extensión de la Auditoría Financiera, y por ello puede o no realizarse. Es fundamentalmente optativa. La Auditoría Administrativa es un servicio autónomo contratado específicamente; una vez convencido, debe hacerse.

2. También, según el criterio del autor antes mencionado, la Auditoría Operacional la realiza el Contador Público, Auditor Externo -quien desde luego, si lo estima conveniente, puede auxiliarse en algunas etapas de los especialistas que requiera-. En la Auditoría Administrativa, ésta debe ser realizada por todo un grupo de profesionales, principalmente por Licenciado en Administración con distintas es-



pecialidades, ya que la Auditoría Administrativa "pretende el conocimiento integral" de la empresa, y termina por "calificar" su administración.

3. La Auditoría Operacional cubre las áreas que el auditor externo considera como problemas de interés. El enfoque se deriva de una preocupación de él. La Auditoría Administrativa cubre las áreas que el cliente ha juzgado necesario examinar y es consecuencia de una preocupación del mismo cliente. Sin embargo, habrá ocasiones en que el propio cliente no sabrá definir con exactitud el área o las áreas afectadas, por lo que el auditor deberá, entonces, analizar en forma general a la empresa a auditar.

4. En cuanto al informe, tenemos que el de la Auditoría Operacional es de carácter interno y limitado al área revisada; mientras que en la Auditoría Administrativa, el informe es completo, con opinión y observaciones sobre la empresa en conjunto, cada área, función, departamento, así como sugerencias para corregir las fallas.

5. En cuanto a los objetivos, se puede observar que la Auditoría Operacional busca fallas en las operaciones, señala su origen y trata de encontrar la forma posible de corregirlas; además evalúa y promueve la eficiencia operativa, -

mientras que la Auditoría Administrativa tiene como principal objetivo el verificar la organización general de la empresa, evalúa la actuación del personal y revisa que se cumplan los objetivos fijados.

#### I.4.3 AUDITORIA DE SISTEMAS ELECTRONICOS.

En la actualidad los sistemas electrónicos revisten vital importancia, debido a la velocidad que les caracteriza en la impresión y registro en el procesamiento de datos.

En el país, estos sistemas han tenido gran aceptación por parte de grandes empresas, ya que debido a su velocidad de revisión y exactitud, se acelera la obtención de infor-mes, así como todo tipo de resultados que sean de utilidad para la dirección de las empresas y niveles jerárquicos inferiores de las mismas.

Por lo anteriormente expuesto, es conveniente dar a conocer lo que se entiende por sistema de procesamiento de datos; éste consiste en un número de elementos, cada uno de los cuales desempeña una función distinta en el sistema.

Los elementos que deberán unirse a la definición anterior son los siguientes:

- Procesador electrónico de datos.
- Equipo periférico asociado.
- Procesamiento para indicar los datos necesarios, lugar de obtención y forma de utilizarlos.
- Personal capacitado para realizar las siguientes funciones: de operación, conservación y mantenimiento del equipo; para analizar y establecer procedimientos en la elaboración de instrucciones; proponer datos de entrada, utilizar informes, revisar resultados y supervisar las operaciones en su totalidad.

Podemos decir que en realidad no hay diferencias entre la Auditoría de Sistemas Electrónicos y la Auditoría Administrativa, sino que más bien la primera es un auxiliar de la segunda, puesto que con ella se puede obtener documentos cuya información nos permite emitir resultados con mayor rapidez, por lo que se logra una mayor eficiencia en la ejecución de la Auditoría Administrativa. También con la rapidez y exactitud que nos brinda la Auditoría de Sistemas Electrónicos, el auditor tendrá más oportunidad de hacer pruebas con frecuencia con el fin de controlar mejor las diversas actividades de la empresa.

## I.5 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SUS METODOS DE APLICACION.

Para poder hacer un resumen general sobre algunos métodos de la Auditoría Administrativa, es necesario definir lo que es un método, y así tenemos que método es: una serie de pasos ordenados y sistemáticos que se deben seguir para llegar al logro de un determinado objetivo.

O bien: "Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones".

Transfiriendo el primer concepto de método a la Auditoría Administrativa, diremos que en la realización de la misma existe también un seguimiento de pasos ordenados que nos llevarán al logro de un objetivo, que en este caso es el de determinar las posibles fallas existentes en una organización para estudiar las distintas alternativas de solución.

Habiendo ya definido lo que es un método, a continuación haremos mención de los diversos autores y sus métodos de Auditoría Administrativa. Para tal caso, hemos escogido los métodos de cuyos autores se han descrito anteriormente las definiciones de Auditoría Administrativa.

ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINIS-  
TRACION.

A) ENTREVISTA PREVIA.

El primer paso en la Auditoría Administrativa lo constituye la entrevista con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va a auditar. De esta plática, el auditor derivará una panorámica general de la entidad, y los primeros indicios de problemas según los percibe la persona entrevistada.

Después de la entrevista inicial, el auditor administrativo procederá al estudio general de su cliente. El estudio general de una entidad parte, del medio ambiente que la rodea y debe tener como finalidad la determinación de las características propias de la empresa desde los puntos de vista jurídico, económico, sociológico, etcétera. Y -- detectar en términos generales, mediante la investigación superficial, los primeros problemas aparentes.

En el estudio general debe detectarse qué lugar ocupa la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece, lo que trae como consecuencia la necesidad de estudiar la actividad o actividades a que se dedica y, dentro de éstas, qué parte tiene en el universo de la economía nacional; cuál es

la contribución en el producto interno bruto y dentro de qué grupo afecta a la balanza de pagos.

El estudio de la entidad como empleador, es conocer qué tipo de fuente de trabajo es, y cuáles son sus proyecciones hacia el bienestar de los trabajadores. Como consumidor, qué medidas se le puede asignar para determinar si la empresa es satisfactor de necesidades primarias y secundarias.

Como pagadora de impuestos la entidad debe analizarse desde el punto de vista de la tributación, para conocer su participación en los gastos públicos. También como retribuidor de accionistas, cuáles son los rendimientos de inversión, y su posición en el mercado de valores y de dinero.

Este estudio general puede culminar en un diagnóstico administrativo, o puede concretarse a obtener solamente la información indispensable para presentar la propuesta de servicios.

Cabe hacer mención de que el diagnóstico administrativo no está diseñado para originar recomendaciones o solucionar problemas. Más bien el diagnóstico administrativo consiste en descubrir aquellas áreas administrativas que ameri

tan un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El aspecto más importante de la iniciación del trabajo de campo es la presentación del auditor administrativo y -- sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la Auditoría Administrativa dependerá, en gran parte, de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios del cliente. Debe quedar claro que no se trata de enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia.

Es de suma importancia la comunicación clara con cada nueva persona con que el auditor establezca contacto; el -- propósito de la Auditoría Administrativa en lo general; los objetivos particulares de su intervención en el área que corresponde a esa persona en particular; así como la información y ayuda que el auditor espera de ella.

El otro aspecto de importancia fundamental es la preparación del programa de trabajo en la iniciación de la auditoría en el que se decide prioridades; se asignan las áreas que cada auditor debe cubrir, y se estima el tiempo de su -- desarrollo.

## B) RECOLECCION DE DATOS.

En los términos del programa de trabajo, el auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible en la empresa. Algunos ejemplos importantes de información escrita son el Acta Constitutiva y sus modificaciones; la definición de objetivos en la empresa; su organigrama o gráfica de organización; las valuaciones de puestos; las descripciones de funciones; los manuales de sistemas y procedimientos; los estados financieros al cierre del último ejercicio y los correspondientes al último mes del ejercicio en curso; los presupuestos en vigor; el catálogo de formas e informes; la colección de circulares internas y boletines de información, etcétera.

Cuando no exista por escrito alguno de los elementos indispensables en la recolección de datos, el auditor administrativo tendrá que suplirlo a través de solicitar que su cliente se lo prepare o él mismo deberá hacerlo para documentar debidamente su trabajo de investigación. A la vez, el solo hecho de que se carezca de alguna documentación que el auditor considera indispensable, puede ser un síntoma de deficiencia en la empresa.

La recolección de la información escrita es un medio



para comparar si en la vida cotidiana de la empresa, la administración se conduce en los términos que describe sus -- normas escritas.

### C) OBTENCION DE LA INFORMACION.

Además de la recolección de la información escrita, la Auditoría Administrativa se apoya principalmente en la obtención de la información verbal y en la observación por -- parte del auditor administrativo.

La información verbal se recaba a través de la entrevista. Para que ésta rinda el fruto deseado, el auditor -- administrativo debe planear cuidadosamente su entrevista a través de la información de una guía escrita de los temas -- que serán cubiertos y escribir notas durante el desarrollo de la misma. .

Cuando el tipo de información a obtener se presta para ello, el auditor administrativo puede distribuir cuestionarios para que le sean llenados por el personal del cliente. Es obvio que este procedimiento sólo tiene éxito cuando el cuestionario se prepara cuidadosamente en todos sus detalles, incluyendo la elección de respuestas abiertas y cerradas para cada una de las preguntas.

#### D) EVALUACION.

Una vez recabada la información necesaria, el auditor administrativo recurre a su evaluación. Existen métodos de evaluación cuantificada que comprenden desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados, pero, en cualquier caso, la Auditoría Administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos -- que es el juicio personal del auditor aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.

La evaluación puede enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo, juzgando la efectividad de su planeación, organización, integración, dirección y control. También puede enfocarse la evaluación a las funciones a la entidad auditada: la efectividad y eficiencia de sus funciones Producción, Comercialización, Finanzas, Recursos Humanos, u otras funciones específicas de la empresa.

Otro enfoque de evaluación se realiza a la luz de algunos puntos claves del éxito; por ejemplo, los que considera el American Institute of Management como aspectos importantes indicativos del éxito o fracaso:

1. La función económica de la empresa auditada a nivel

nacional y a nivel local, así como dentro de su giro de actividad.

2. La eficacia con que funciona la estructura organizacional de la empresa auditada, tanto verticalmente entre -- los niveles jerárquicos, como horizontalmente entre ellos y entre las actividades operativas y de apoyo.

3. La rentabilidad financiera de la empresa.

4. La respuesta de la empresa a las expectativas de -- sus accionistas respecto a dividendos y crecimiento de su -- inversión.

5. La dedicación de la empresa a la investigación y de desarrollo y los adelantos que ella ha logrado.

6. La composición del Consejo de Administración; las -- características de sus miembros y la efectividad de sus decisiones.

7. La solidez de las políticas financieras adoptadas.

8. La eficiencia de sus sistemas de producción.

9. La efectividad de la función comercializadora.

10. La valía de sus elementos humanos.

Gracias a la evaluación, el auditor administrativo se encuentra en la aptitud de detectar problemas, que debe manejar como oportunidades para mejoría. Es muy conveniente que las recomendaciones que tenga que hacer, sean propuestas verbalmente antes de pasar a un informe escrito. El diálogo permite descartar aquellas recomendaciones que se consideraban útiles pero que no habían contemplado alguna circunstancia o repercusión; para modificar o afinar algunas otras recomendaciones a la luz de sugerencias aportadas por el personal de la empresa y, también, para convencerlo de la ventaja de aportar determinadas recomendaciones que el auditor piensa incluir en su informe escrito.

Normalmente el proceso de Auditoría Administrativa está constituido por las etapas de obtención de información, evaluación de la misma para detectar oportunidades de mejoría y propuestas de recomendaciones es aconsejable que éstas últimas se hagan primero en forma verbal y más tarde, después de ajustadas, pasen al informe escrito.

## E) INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa no puede, ni debe, culminar en un dictamen sobre la efectividad o eficiencia generales de la entidad auditada.

La información derivada de la Auditoría Administrativa depende del alcance que haya tenido un examen, del tipo de entidad pública o privada a la que se le haya realizado, la cantidad y naturaleza de las oportunidades de mejora detectadas por el auditor administrativo y los deseos expresados por el cliente mismo.

En cualquier caso, se recomienda el siguiente contenido para los informes de Auditoría Administrativa, si bien se dejan al auditor las decisiones sobre secuencias, extensión y, en su caso, diseminación de los puntos siguientes:

1. Descripción del propósito y alcance de la Auditoría Administrativa y/o de las técnicas utilizadas.

2. Areas localizadas que ofrecen posibilidad de mejora administrativa.

3. Descripción de las prácticas actuales, su evaluación crítico-constructiva y recomendaciones del auditor pa-

ra su mejoría.

4. Transcripción fiel de los puntos de vista del personal de la entidad auditada cuando no son coincidentes con los del auditor.

5. Anexos numéricos, gráficos y guías para presentaciones audio-visuales de respaldo, aclaración o complemento al texto del informe.

Es muy conveniente, desde los puntos de vista de comunicación y apreciación de avance por parte del cliente, que el auditor administrativo emita informes parciales a medida que su Auditoría Administrativa se desarrolla. Estos informes parciales deben indicar claramente que su contenido es tentativo y que nuevos hallazgos, o evaluaciones de la empresa en su conjunto, pueden modificar o constituir las recomendaciones presentadas.

SALVADOR CERVANTES ABREU.

A) RECOLECCION DE INFORMACION Y VERIFICACION DE DATOS.

Este paso consiste en familiarizarse con la empresa, recabando información, preguntando al jefe del departamento

sujeto a revisión todo lo relativo al mismo. La plática de berá complementarse con una visita al área correspondiente, donde se derivarán preguntas sobre las situaciones encontra das. Es probable que existan ciertos aspectos que por su - importancia deban resolverse con mayor rapidez y eficiencia, que implicará inmediatas recomendaciones, lo que ayudará a fijar la calidad del auditor. Si este muestra interés sincero en conocer las funciones y sus problemas, será más fá- cil que el jefe del departamento sea explícito y amplio en su conversación. El auditor debe escuchar y estimular la - plática con preguntas de interés, esporádicas; debe buscar otros puntos de vista platicando con los jefes de sección y otros directivos que tengan relación con el departamento su jeto a revisión, ampliando de esta manera la información -- proporcionada en la plática inicial.

De las opiniones obtenidas deberá hacerse una evalua-- ción tomando en cuenta la categoría, responsabilidad y cono cimiento de la capacidad del individuo que, aunados a los - conocimientos y experiencias del auditor, redundará en la ob tención de una respuesta lógica a las dudas que vayan sur-- giendo en el desarrollo de su investigación. Además debe - obtenerse el material correspondiente a la operación departamental; pero, si éste no estuviere disponible, el auditor deberá prepararlo cuando menos en forma simplificada. Se -

debe considerar también los métodos y procedimientos usados en el departamento y la identificación de la labor con sus integrantes.

La revisión de los reportes internos, que la propia administración utilice normalmente para obtener datos sobre el proceso y el estado que guarda la ejecución del trabajo pueden ser fuentes de información valiosa, en cuanto a los posibles motivos de problemas que requiera la atención del auditor externo.

Los reportes de revisión y supervisión de auditoría interna de la empresa, también puede constituir una fuente de información valiosa sobre áreas con problemas.

Cabe hacer mención que, a menudo, puede ser impráctico y excesivamente costoso obtener una información completa; -- de aquí la importancia de las técnicas de muestreo estadístico; ya que éste puede proporcionar la solución en ocasiones en las que un estudio completo no pueda llevarse a cabo. Para la aplicación de dicho muestreo se requerirá de un experto en este campo, y de amplia experiencia en el cálculo de probabilidades.

Con base en la información se puede pronosticar y así



apoyar la toma de decisiones de los empresarios. De igual forma hay que tomar en cuenta la confianza que debe depositarse en esa información ya que será la base en el logro de los objetivos perseguidos por la auditoría.

El proceso de familiarización continuará durante todo el desarrollo de la auditoría, conforme el auditor vaya conociendo más acerca de los detalles de la operación según sus apreciaciones y evaluaciones.

Una vez que el auditor ha obtenido la información, procederá a la verificación de los datos, lo que permitirá darse cuenta de la necesidad de la misma, es decir, comparará esta información con la operación y controles reales.

La verificación requiere de la selección de una área de trabajo y de su examen detallado. Básicamente consistirá en escoger algún curso alternativo de acción entre varios, obtenidos previamente, teniendo siempre en mente los objetivos de la empresa.

Cuando el área de verificación sea muy grande, se podrán emplear técnicas de muestreo estadístico para seleccionar una muestra y establecer su exactitud dentro de límites aceptables de error o desviación.

El auditor deberá checar los controles departamentales en cuanto a su eficacia, deberá checar también su costo y - que no se opongan a las políticas generales de la empresa; que el personal entienda y aproveche los controles establecidos; que exista una buena comunicación y coordinación interna y externa, y en síntesis, que la función del departamento se esté cumpliendo satisfactoriamente.

Se corre el peligro de excederse en la captación de - datos, cosa que implicará un esfuerzo inútil y un costo adicional de la información necesaria y suficiente. Sin embargo, quedarse cortos y no tener los datos necesarios, podrá ocasionar un costo muy elevado al tratar de obtenerlos, por lo que debe procurarse que esta labor sea equilibrada.

#### B) ESTUDIO DE LA ORGANIZACION Y COORDINACION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

Una vez que el auditor está convencido de que las desviaciones encontradas, no son señal de una deficiencia, procederá a su discusión y en su caso, corrección; además, se verá la eficacia de la estructura orgánica y de todos sus - componentes, así como la coordinación de las funciones sobre las bases que no actúen aisladamente si se interfiere entre sí, si no que sean unas, consecuencia de las otras.

Para el desarrollo del trabajo del auditor incluido en esta área, el punto de partida será el estudio y análisis de los manuales de organización con que cuenta la empresa para la operación de sus diferentes departamentos o secciones según sea la estructura de la misma; estos manuales no deben estar distribuidos en todos los niveles, si no sólo en el plano directivos, ya que será éste del que emanen las decisiones tomadas; sin embargo, el personal de otros niveles deberá tener conocimiento de las partes del manual que les afecte, tales como lo relativo a beneficios del empleado, sistemas de ascenso, descripción de sus funciones, etcétera.

De los manuales mencionados emanarán: lo que se debe hacer, cómo se debe hacer una función integrada por varias operaciones y cómo hacer una operación, es decir, los instructivos, las políticas y los procedimientos respectivamente.

Cada área de la empresa tendrá un instructivo que deberá estar aplicando el personal adscrito a ella, con la eficiencia esperada de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

Deberá tomarse en cuenta dentro del estudio mencionado, los siguientes factores:

1. Si las políticas establecidas en la empresa están sirviendo para la realización del plan básico se está cumpliendo con la asignación de la autoridad establecida, y asegurarse que los funcionarios están enterados de ella.

2. Si los sistemas de control y procedimientos administrativos están autorizados, en vigor, y fueron diseñados para poder llevar a cabo las políticas mencionadas, además, si guarda una adecuada coordinación con la función gerencial en la forma eficiente y económica, englobando los recursos disponibles; de ingresos, costos, gastos y por último el tiempo que lleva operando la organización.

3. Si la administración, como parte de su control, ha desarrollado técnicas para la evaluación de la función operativa, determinando si son viables para lograr los objetivos o metas fijadas, dando confiabilidad al sistema mencionado, podrá disponer el auditor de estas técnicas para evaluar la organización de la empresa atinadamente, ya que, de no existir las condiciones administrativas anteriores, tendrá que desarrollar sus propios métodos de análisis y medición tomando en cuenta todos los factores pertinentes; información y datos de que pueda disponer para llegar a conclusiones y a recomendaciones que se encuentren respaldados.

El resultado del estudio básico mencionado servirá al auditor para sugerir la cooperación y complementación de los manuales en caso de existir fallas u omisiones, o bien, crear nuevas si así se requiere.

El auditor tendrá mucho cuidado al hacer la evaluación de la organización y coordinar las funciones, ya que no deberá esperar la perfección de su funcionamiento, puesto que, semejante idea presupone una posibilidad de excelencia sin tomar en cuenta las imperfecciones y diferencias naturales entre los empleados y funcionarios que colectivamente forman la organización.

Deberá observarse la distribución de los elementos gerenciales en las funciones tales como planear, decidir, organizar, mandar, coordinar y controlar con el fin de establecer qué autoridad y responsabilidad ejecutiva existen en la empresa.

Durante la revisión se analizará si está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe; si la respuesta exigida es igual a la autoridad delegada; si se capacita al personal administrativo y se procura poner el hombre adecuado en el puesto idóneo.

El auditor deberá considerar las posibilidades de mejorar la organización; si es que en su concepto los métodos, sistemas, rutinas y equipo ya no son apropiados en las circunstancias actuales, sugiriendo se sustituyan por métodos más modernos y económicos; nuevos conceptos y adelantos o por equipo que reduzca el costo.

Se deberá examinar que se cumpla el principio de coordinación de las funciones, es decir, la armonía de las mismas, para que exista un control administrativo y se evite que algunas de las actividades no cumplan con su propósito.

#### C) REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Existen cuatro elementos que constituyen el control interno que son:

- Organización Pleneada.
- Sistema de procedimiento que asegure la solidez del plan de organización.
- Personal adecuado.
- Supervisión de los medios de control establecidos.

La organización es la estructura de la empresa, lo que comprende a la dirección, que es la que toma las decisiones

respecto a las políticas generales de la empresa, además de que señala una división de las labores que impide que las personas trabajen individualmente lo que permitirá al auditor localizar errores y fraudes en el control interno.

Esta división de labores debe estar coordinada para -- cumplir con los objetivos de la empresa eliminando duplicaciones en el trabajo, invasión de funciones, etcétera.

El auditor debe asegurarse que haya establecido cada -- asignación de responsabilidades a los jefes y subordinados, de manera que cada uno de ellos conozca de manera precisa -- sus atribuciones siendo de utilidad para lograr este propósito los manuales de procedimientos.

El auditor juzgará de acuerdo a los manuales lo relativo a las adquisiciones, volumen de pedidos; posición de competencia, registros de contabilidad, tales como el instructivo y el catálogo de cuentas; decisiones para hacer compras; planeación y programación de la producción; el auditor también investigará el equipo básico de oficina, así -- como las técnicas para el cliente, seguro de los reportes -- de tiempo, las instalaciones de la planta y las proposiciones de los activos de la empresa, el costo y distribución -- de las nóminas y su contribución interna, se deberá obser--

var el sistema de administración de la gerencia, ya que de ésta se desprenderá que la dirección esté en condiciones - de tomar decisiones por ejemplo, un informe de unidades pro- ducidas y vendidas, detalles de costo, etcétera.

Para que un sistema de control interno opere eficiente- mente se necesita que la empresa cuente con el personal com- petente, honesto y adecuadamente retribuido. El director - deberá considerar al respecto la manera de seleccionar al - personal de trabajo, condición socio-económica, anteceden- tes relacionados con otros puestos que hubiese ocupado, y - otros puntos menos importantes aplicables al caso particu- lar de que se trate.

Cuando el auditor está desarrollando su trabajo; gene- ralmente se obtiene un resultado positivo con su presencia o con su perspectiva de orientación, derivadas de lo que él realiza y tendientes a estimular una mejor ejecución por -- parte de los directivos, empleados de una organización.

#### D) INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Por regla general, a medida que el auditor va desarro- llando su trabajo, va redactando en borrador su informe. El auditor irá recopilando datos y ordenándolos en carpetas, - cada una rotulada con el tema que figurará en el informe.



El borrador mencionado establecerá la guía para la adecuada presentación del informe. Este deberá enviarse a los ejecutivos de la empresa y a los jefes de departamento o sección que se auditó.

Algunos puntos que deberán tomarse en cuenta para la elaboración del informe:

- Hacer el informe lo más conciso y claro posible.
- Redactarlo en términos fácilmente comprensibles y sencillos.
- Discutir el borrador con los supervisores que se verán afectados por las recomendaciones.
- No hacer críticas sin una recomendación constructiva y sin estar apoyadas en una información real y concreta.
- Emplear palabras y expresiones corteses para evitar una innecesaria brusquedad en las alusiones.

En todo informe se debe especificar con claridad la naturaleza y finalidad del trabajo efectuado; habrá que determinar el alcance, fecha y lapso de duración del estudio.

El auditor, al terminar su informe y observaciones, los presentará al principal directivo con el cual dialogará sobre algunos aspectos específicos que necesiten de la apro

nación de la dirección, además, la discusión deberá enfocarse al progreso futuro para poder alcanzar una mejor operación y métodos administrativos más eficaces.

El informe no sólo será de utilidad para los ejecutivos, sino también para los dueños de la empresa y para el público inversionista; además el personal podrá conocer cómo ha efectuado su trabajo y cómo lo puede mejorar, eliminando los puntos débiles que pueda afectar su proyección dentro de la empresa. Los acreedores podrán utilizarlo como factor decisivo para otorgar algún financiamiento de acuerdo a la solvencia del negocio.

La utilidad del informe de auditoría dependerá de tres factores:

1. Redacción adecuada.
2. Oportunidad en la presentación.
3. Adecuada selección del material tratado.

Sin embargo, los informes podrán ser:

1. PARCIALES. Cuando se refieren a cierta área en particular.

2. TOTALES. Cuando abarcan la totalidad de las funciones de la empresa.

Estos informes podrán presentarse en forma preliminar o definitiva.

En cuanto al contenido del informe de Auditoría Administrativa Salvador Cervantes Abreu menciona que debe constar de cinco puntos como se describe a continuación.

1. ALCANCE DE LA AUDITORIA. Será prudente hacer una breve descripción del trabajo desarrollado por las personas que hayan participado en él; deberán mencionarse las limitaciones encontradas al efecto, para lograr una mejor comprensión de parte de cualquier persona que lo lee.

2. APRECIACION SOBRE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES, "ZONAS PROBLEMA". La apreciación que haga el auditor sobre la existencia, en alguna de las funciones administrativas, de ciertas condiciones perjudiciales o tendencias impropias -- que puedan ser negativas al desarrollo de la empresa.

3. EVALUACION DEL DEPARTAMENTO O SECCION SUJETO A REVISION. Será de vital importancia informar a los ejecutivos sobre el grado de eficiencia en que se está llevando a cabo

las operaciones del negocio.

4. RECOMENDACIONES TENDIENTES A LA ELIMINACION DE ERRORES Y AL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO. El auditor deberá tomar en cuenta, para hacer cualquier recomendación, cuáles son los recursos con que cuenta la empresa para que pueda ponerlas en práctica; además de proponer varios cursos alternativos de acción de los cuales la empresa elegirá el que más le convenga.

5. ANEXOS. Son documentos de los que se vale el auditor para dar una mayor claridad a sus aseveraciones, plasmadas en el informe, ejemplos, gráficas, diagramas de rotación de personal, etcétera.

Deberá precisarse la responsabilidad que el auditor -- guarda con respecto del informe de Auditoría Administrativa; o sea que el auditor no será responsable de la implantación de sistemas, puesto que él sólo se concreta a mencionar las medidas que considera adecuadas para mejorar la eficiencia de operación de las áreas examinadas, y la decisión de adoptarlas o rechazarlas será exclusivamente de la dirección de la empresa.

Es pertinente hacer notar que los problemas encontrados de escasa trascendencia podrán tratarse verbalmente con

jefes de menos nivel jerárquico, quienes les podrán dar un tratamiento más efectivo, sin distraer la atención sobre -- los puntos verdaderamente importantes.

Un servicio adicional que presta el auditor externo -- viene a ser la Carta de Sugerencias, donde se resumen los -- puntos de vista respecto a los procedimientos, controles, -- etcétera., susceptibles de ser mejorados o eliminar defec-- tos que pudieran acarrear pérdidas, y será un valioso auxi-- liar del trabajo propio de la auditoría. Estas serán comple-- mento del informe de Auditoría Administrativa.

Generalmente en la revisión y evaluación del control -- interno se encuentran deficiencias, mismas que se incluirán en la mencionada carta como el punto más importante de su -- examen, dando margen al auditor para que proporcione las me -- didas correctivas que considere adecuadas., dichas medidas deberán ser razonables y practicables en relación de las -- características y necesidades de la empresa.

En cuanto a la extensión de la carta; deberá exponer -- las observaciones y los comentarios para la solución de de-- ficiencias o mejoras en forma breve y concisa. Se debe cui-- dar bastante el lenguaje utilizado ya que no debe convertir-- se en algo sofisticado, sino por el contrario, debe ser ac--

cesible, desprovisto de términos técnicos poco comprensibles. Deberá redactarse usando párrafos cortos y frases directas que contengan un pensamiento honesto, y basado en hechos fundamentados.

La Carta de Sugerencias provee al auditor de protección ya que puede ocurrir que alguna de las recomendaciones presentadas no sean consideradas por el cliente, debido a la creencia de que los controles existentes son adecuados. Si posteriormente provienen problemas en la empresa, la carta de recomendaciones servirá de protección, si es que en ella se hubieran señalado los puntos débiles del control y la empresa no podrá atribuirle el hecho de no haberlo prevenido.

WILLIAM P. LEONARD.

Las auditorías administrativas bien planeadas permitirán su aplicación en forma eficiente, lo cual implica la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes e importantes. Además involucra la realización de entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diferentes problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir que puede variar, dependiendo de la clase de auditoría a realizar, las circunstancias particulares y otros factores, pero conviene apegarse a una estructura básica. Primeramente, habrá que hacer un estudio preliminar, con el objeto de precisar de qué se trata, cuánto personal se necesitará y la cantidad de tiempo que se empleará para llevar el trabajo a un buen término.

#### A) ANALISIS PRELIMINAR.

Este análisis corresponderá a una función y al área en que ésta se lleva a cabo. El auditor en su análisis preliminar deberá investigar las responsabilidades, políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y métodos de operación de la organización. Además, debemos determinar: el lugar en que se entrevista a los candidatos, con la autorización de quien se escoge al candidato.

En cualquier análisis preliminar, el auditor entrevista a unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la función y el área. Clasificará los datos informativos. Se cerciorará de que la persona entrevistada conozca bien aquello de lo que está hablando.

Es conveniente emprender discusiones previas y realizar

algunas observaciones, hacer una lista de los aspectos a --  
cubrir e indicar las áreas que probablemente requieran de --  
un estudio y evaluación normal o especial.

La planeación de la Auditoría Administrativa comprende  
la tarea de integrar un número de elementos que el auditor  
debe tener presente aún durante el análisis preliminar, ---  
pues en caso contrario tendrá dificultad en cuanto a perso-  
nal y fecha de terminación del trabajo.

En este examen preliminar, el auditor sabrá si es neces  
sario más adelante un procedimiento de evaluación que debe  
aplicarse con el fin de determinar lo adecuado de la estructu  
tura orgánica, el cumplimiento de políticas y procedimiento  
s, exactitud y confiabilidad en los controles, causas de  
desviaciones, utilización adecuada de la mano de obra y equipo  
y métodos óptimos de operación.

Dentro del punto mencionado, es decir del análisis preli  
minar o examen preliminar, William P. Leonard menciona la  
importancia de llevar a cabo las entrevistas, y nos dice que  
al hacerlo, es necesario conocer de antemano las clase de --  
información que se desea obtener, para lo cual se formula--  
rán preguntas concretas. Para conseguir la información de--  
seada se debe entrevistar al personal adecuado. El audi--



ter decidirá qué personas son las que conocen la información pretendida. El momento y sitio de la entrevista se de terminará de antemano y se notificará oportunamente a la persona o personas que se entrevistarán, diciéndoles los asuntos que se tratarán para que tengan listos los informes, registros y otros datos necesarios y convenientes.

La entrevista se realizará de manera informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando en forma anticipada el permiso del supervisor o jefe del departamento.

El auditor debe utilizar tacto y diplomacia al realizar la entrevista. El auditor mencionará que aceptará toda clase de opiniones y sugerencias siempre y cuando estén respaldadas por hechos ciertos y argumentos válidos.

Métodos sistemáticos del procedimiento de auditoría administrativa.

Los detalles del procedimiento proporcionan al auditor cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, deben ser apoyados por todo un control adecuado sobre el programa completo. En el manejo y control de las tareas debe existir una política y procedimiento que evite confusión al

guna.

En el programa de auditoría se detallan los pasos diferentes a fin de asegurar que se cubran los aspectos más importantes. En él se registrará lo hecho por el auditor para cumplir con cada uno de los pasos, los cuales comprenden el propósito de observar y familiarizarse con el asunto en cuestión, con el procedimiento principal para el examen y evaluación de los métodos y desempeño que se estén estudiando. De acuerdo con todo esto, es posible describir deficiencias o irregularidades y así poder recomendar soluciones probables y determinar el grado de eficiencia en el desempeño de las funciones.

#### B) RECOPIACION Y REGISTRO DE INFORMACION.

Mediante la auditoría de los sistemas y operación administrativa, se obtendrá información suficiente para realizar un análisis completo.

El objetivo primario al hacer una recopilación de datos es contar con hechos pertinentes y confiables, puesto que las conclusiones del auditor se basan en ellos.

Son muchas las fuentes de información a que puede acu-

dir el auditor. Durante el desarrollo de su trabajo, examina registros, métodos, procesos, planos, operaciones, funciones, utilización del personal, equipo y otros aspectos.

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones. También reunir diferentes clases de informes, documentos, formas, procedimientos, órdenes administrativas, cartas, archivos de correspondencia, gráficas, claves, tablas de tasas e itinerarios, todo lo relacionado con el objeto de su investigación.

Después de haber asegurado la información de base, el auditor dará principio a la tarea de reunir datos específicos. La información obtenida será organizada eficazmente y registrada para su estudio y análisis.

Cualquier información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará identificado y el material dispuesto en el orden adecuado, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción. Todo esto permitirá al auditor estar en posición de definir los hechos, localizar los problemas y deficiencias en los métodos y desempeño administrativo y buscar soluciones para los mismos.

En el proceso de reunir y registrar informes, tiene -- lugar una comprobación y evaluación. El auditor acomoda su programa a las características de la función, departamento, división o empresa sometida a auditoría.

La Auditoría Administrativa, tiene como principal instrumento su propio sistema, el de planear, controlar y operar la empresa.

Los registros y la evidencia de los costos desempeñan un papel importante como instrumentos de la auditoría, a -- saber: registros para determinar el desempeño, progreso, -- tendencias, comparaciones, medición, etcétera; costos para establecer valores monetarios. Otro instrumento es la biblioteca de consulta de los auditores, que debe comprender los mejores libros, revistas, etcétera.

Son diversas las técnicas observadas en la Auditoría -- Administrativa. Algunas de ellas son:

- Gráficas de Organización.
- Gráficas de Procesos.
- Gráficas de tiempo Hombre-Máquina.
- Gráficas de Distribución.
- Gráficas de Comparación (Gantt, relación, etcétere.).

- Gráficas de Combinación.
- Gráficas Figurativas.
- Gráficas de Distribución de Formas.
- Gráficas Misceláneas (Carga a las máquinas, Tasas, Ganancias, Equilibrios, Tendencias).
- Estudios de Tiempos.
- Películas.
- Hojas de datos.
- Listas de Comprobación.
- Investigación de Operaciones.
- Cuestionarios.

Al completar la auditoría, se registrarán los documentos en el índice general del programa, auxiliándose de números o letras y colocándolos con una secuencia lógica. Unos documentos de trabajo mal preparados e incompletos, pueden causar confusión y demores innecesarias al elaborar el informe general de auditoría.

### C) MEDICION DEL DESEMPEÑO.

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, siempre hay una necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas.

La forma de medir los desempeños es comparando los re-

sultados con las normas. También es de gran importancia el medir los métodos de diseño, elaboración y desempeño general de la norma.

Normas bien medidas, libres de deficiencias podrán ser grufas de seguridad cuando se hagan las comparaciones de desempeños.

Las normas administrativas pueden aplicarse a todos los niveles de operación, desde el nivel inferior de responsabilidades hasta el correspondiente al ejecutivo más alto.

Las normas de trabajo proporcionan una base para evaluar el desempeño, comparándolo con una cifra predeterminada. La fijación de esta cifra en términos para la unidad de trabajo, expresa el nivel de producción que deberá ser alcanzado por el trabajador. Con esto la administración tendrá una base para comparar y medir el objetivo o norma contra el desempeño, pudiendo evaluar la variación.

Para medir la actividad empresarial se emplean numerosos métodos y factores como son los siguientes: porcentajes, relaciones, clasificaciones, números índice, fórmulas, tabulaciones, tables, gráficas y factores experimentales. Además, existen métodos de comparación ingenieril. Pero aun--

que los porcentajes desempeñan un papel importante en el análisis de la información administrativa, pueden ser también peligrosos al no ser empleados con discreción y prudencia.

El empleo de gráficas es mayor porque es un medio de presentar en forma ilustrativa las mediciones y los desempeños. Cuando se presentan en forma concisa y clara, son de gran ayuda para el ejecutivo en la toma de decisiones.

El hecho de la evaluación implica realizar mediciones. El auditor no sólo deberá familiarizarse con las normas de desempeño, sino también estar atento a cualquier factor o factores adicionales que incluyan el determinar si las normas son atinadas, revisadas frecuentemente y modificadas -- para acomodarlas a las situaciones cambiantes, así como debidamente encauzadas, entendidas y aceptadas por los departamentos y personas involucradas.

#### D) PREPARACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la preparación del informe hay que tener en cuenta a quien se enviará el informe y cómo se rendirá el informe. Las palabras son un medio por el cual se transmite información y, a menos que el auditor no pierda la calma, no logra

rá comunicar eficazmente sus ideas a quien o a quienes reciben y lean su informe.

Los puntos esenciales que debe reunir un buen informe son:

- Debe estar redactado en buen español y escrito con claridad.
- La estructura de las frases debe ser la correcta, tratando de ser exacta, concisa, etcétera.
- Debe ponerse especial cuidado en la ortografía, - puntuación y aspectos gramaticales en general.
- Debe elaborarse en forma impersonal, empleando en su redacción la tercera persona gramatical.

Los informes de Auditoría Administrativa pueden ser -- presentados en distintas formas. A veces son verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios. La forma de -- escoger dependerá de las necesidades particulares de la empresa, tomando en cuenta a quien se rendirá el informe, --- quien o quienes recibirán copias del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a usar.

El informe, generalmente, se rendirá por escrito, pero si se tratan aspectos confidenciales o de naturaleza contro



vertible, se rendirá primeramente en forma verbal.

En base a la duración de las auditorías, hay casos en los que se emiten tres clases de informes: preliminar, de progreso y final. Estas tres clases de informes se rendirán cuando las auditorías sean de larga duración.

Los informes preliminares delimitan la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio para que no avancen los malentendidos por parte de los afectados.

Los informes de progreso tienen por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las medidas aplicadas para corregir las irregularidades y las recomendaciones propuestas -- hasta la fecha.

Los informes finales comprenden un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados, se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes con la -- dirección.

Hay auditores que preparan su informe y presentan lo -- descubierto por la auditoría a la terminación de ésta. Lo común es rendir el informe final a la dirección después de

haber cambiado impresiones con los afectados para que expresen sus observaciones personales respecto a los hechos.

Ahora bien, respecto a la presentación de las recomendaciones; algunas sugerencias las discute el auditor con la supervisión y la dirección para su aprobación y puestas en marcha por el auditor mismo. Otras sugerencias requieren de un trámite especial o de una labor de convencimiento antes de que sean aceptadas.

Las recomendaciones se presentan en el informe en el orden de su posible aceptación.

Es conveniente tener una alternativa para cada recomendación fundamental, con el propósito de que si no es aceptada la idea original, se haga otra proposición parecida.

#### E) EXAMEN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON LAS PERSONAS INTERESADAS.

La presentación y discusión de los resultados y recomendaciones en el transcurso de la auditoría o antes de su terminación, es una parte importante de la tarea del auditor porque demuestra el valor que tiene su actuación.

Cuando se celebra un cambio de impresiones es conveniente tomar en cuenta los siguientes factores: planeación de la junta, desarrollo de la misma y su feliz desenlace.

Para ello el auditor tendrá a mano el material necesario, familiarizándose con los tópicos a tratar. Deberá estar seguro de que todo su material esté listo a tiempo de tal manera que no entorpezca el cambio de impresiones.

En la etapa de planeación de la junta deben estar presentes quienes tengan autoridad, quienes estén actualmente calificados para emprender una acción necesaria.

Para la realización de la junta es necesario señalar que cada tema se comentará por separado y promover una libre expresión al participar en el debate, expresando con franqueza sus puntos de vista y sugerencias.

El poner fin a la junta significa que se han tomado o que se tomarán medidas para corregir las desviaciones en materia de políticas o procedimientos, que se ha conseguido promesa de poner remedio a circunstancias insatisfactorias o prácticas inadecuadas.

En los casos en que no se impone realizar cambios in-

mediatos en los métodos, algunos auditores presentan una -- proposición en una junta sin buscar que sea aprobada inme-- diatamente.

#### F) INFORME FINAL.

Una comunicación que informe los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor. Sin embargo, a veces ocurre que el auditor fracase en su intento o consiga -- un éxito relativo, no porque desconozca todos los datos, si no porque no se toma el tiempo necesario ni utiliza todos -- los medios para transmitir esos datos a la dirección. El -- texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de transmitir un mensaje en forma objetiva y fácil de entender. Necesita rendirse a la mayor brevedad para que la dirección actúe en el momento adecuado.

En todo informe debe especificarse con claridad la naturaleza del trabajo realizado, el alcance, fecha y lapso -- de duración del estudio. En segundo término deben exponerse, en orden de importancia, los hechos desfavorables que necesitan de una acción correctiva.

Deberán mencionarse también los aspectos discutidos -- con los supervisores, donde se presenta el cambio de impresiones que tuvo el auditor con el supervisor y/o jefe del

departamento acerca de los hechos de especial importancia.

La sección siguiente del informe es la relativa a prácticas correspondientes a detalles, condiciones, etcétera.

Enseguida, en el cuerpo del informe de auditoría a que nos referimos, aparecerá la sección referente a la discusión o comentarios, en la cual se exponen las prácticas propuestas, los comentarios u observaciones, los argumentos o razones en pro o en contra de una determinada acción, las conclusiones generales, etcétera.

A continuación vendrá la sección intitulada recomendaciones o propuestas. En ella el auditor propone lo que le parece ventajoso para la empresa.

Por último, en el informe se incluye la sección de ilustraciones, en donde se presentan gráficas, listas, ejemplos, y otras clases de ilustraciones que vayan incluidas en el texto.

Las ilustraciones del informe juegan un papel importante para completar la comunicación a la dirección.

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

## A) TRABAJOS PRELIMINARES.

Antes de entrar de lleno a la realización de la Auditoría Administrativa, es necesario que el auditor, responsable del trabajo total, tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, con el fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo, para lo cual el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a tratar con el objeto de que cubra todos aquellos aspectos que le servirán de base para programar su auditoría, la finalidad de las entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de Auditoría Administrativa adecuado a la área por revisar. La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

- Propósito de la Auditoría.
- Condiciones y limitaciones del trabajo.
- Estimación del tiempo que tomará la auditoría.
- Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal.
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza emergen ser difundidos antes de iniciar la auditoría.

Después de lo antes mencionado es conveniente que todo sea confirmado por medio de una carta convenio.

Fabián Martínez Villegas propone también un programa de Auditoría Administrativa, que viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos a seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales que deberán seguirse para una correcta revisión administrativa.

Un programa de Auditoría Administrativa debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia auditoría y principalmente, del objetivo de la misma.

A continuación se presenta el contenido de un programa de Auditoría Administrativa, según el criterio de Fabián -- Martínez Villegas.

#### TRABAJOS PRELIMINARES.

- Entrevistas
- Pláticas telefónicas.
- Correspondencia.
- Lista de puntos a definir.
- Propósito de la Auditoría.

## CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES.

- Tipo de Auditoría.
- Honorarios.
- Tiempo de la Auditoría.
- Condiciones y Limitaciones.
- Facilidades.

## INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.

- Características Jurídicas.
- Características de Operación.
- Características de Organización.
- Funciones principales.
- Funcionarios principales.
- Diagramas de Organización.
- Manuales de Organización.
- Reglamentos.

## FUENTES DE INFORMACION.

- Formas de papelería.
- Archivos.
- Lugares de trabajo.
- Personal que se entrevistará.
- Otros registros.



- Externa.

#### PERSONAL QUE SE EMPLEARA.

- Auxiliares.
- Analistas.
- Supervisores.
- Especialistas.
- Otros.

#### FACILIDADES QUE PROPORCIONARA LA EMPRESA.

- Personal.
- Local.
- Instrumentos.
- Equipo.
- Discusión de problemas.

#### SECUENCIA DE LA AUDITORIA.

- Funciones.
- Departamentos.
- Secciones.
- Puestos.

#### FORMULACION DE CUESTIONARIOS.

- De aspectos administrativos.
- De aspectos técnicos.

- Departamentales.
- Seccionales.
- Otros.

#### ENTREVISTAS.

- Dirección General.
- Gerentes.
- Supervisores.
- Obreros.
- Empleados.

#### TECNICAS.

- Tipo de diagramas.
- Técnicas de Matemáticas.
- Técnicas de Ingeniería Industrial.
- Otras.

#### INFORME DE AUDITORIA.

- Consejo de Administración.
- Dirección General.
- Gerentes.
- Supervisores.
- Otros.

**PLAN DE REORGANIZACION.**

- Diagramas.
- Manual de Organización.
- Equipo.
- Personal.
- Fecha de iniciación.
- Tiempo.

**B) OBTENCION DE LA INFORMACION.**

Una vez que se ha formulado el plan de trabajo, ya se está en la posibilidad de iniciar la siguiente etapa, que es la de obtener información, recopilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la Auditoría Administrativa. El auditor necesita hechos relevantes sobre los cuales fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo cual tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información -- que se encuentran dentro de la empresa, como son: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, -- utilización del personal, etcétera. Además, tendrá que obtener todos los detalles de aquellas personas que conozcan mejor la situación del estudio.

Para poder obtener la información, existen varios medios, como son:

1. INSPECCION Y OBSERVACION. Cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la planta, el director debe inspeccionarlos personalmente, tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios a nuestro estudio.

Por lo que se refiere a información relativa, principalmente a operaciones, trámites, a rutinas establecidas en la empresa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente.

2. REVISION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS. El auditor obtendrá valiosa información de documentos como formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso y tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes trámites y procedimientos.

3. ENTREVISTAS. Tiene por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

El auditor administrativo debe observar en sus entrevistas los siguientes puntos:

- Describir la importancia de la información que le proporciona el entrevistado.
- Darle oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando haya fallas o dificultades.
- No prometer correcciones inmediatas, aumento de sueldo o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

4. CUESTIONARIOS. Una forma común de la Auditoría Administrativa para obtener información es a base de cuestionarios, los cuales sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área en revisión. Las necesidades específicas y circunstancias particulares del área bajo examen darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados y se observarán los siguientes puntos:

- Los cuestionarios referentes a aspectos técnicos (Producción, Ventas, Personal, etcétera) deben estructurarse en base a las propias técnicas de acuerdo a lo que deba ser una situación para considerársele eficiente.
- Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica

de preguntas, de manera que las primeras vayan aclarándose con las contestaciones de las siguientes preguntas.

Después de obtener la información, se procederá a la verificación de dicha información, integrando todos los datos que se hayan recopilado, de manera que tenga una secuencia operativa y cronológica, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada. Es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se estén obteniendo, y para eso se debe pedir al mismo personal que proporcionó la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en forma definitiva y analizados posteriormente.

Posteriormente se procederá al registro de la información, en forma ordenada para hacerla más objetiva y así facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentren bajo estudio.

El registro de datos puede hacerse mediante las diversas técnicas e instrumentos con que cuenta la Auditoría Administrativa y que son:

#### DIAGRAMA DE ORGANIZACION GENERAL.

- Departamental.

- Seccional.

DIAGRAMAS.

- De productos.
- Hombres.
- Flujos.
- Líneas de responsabilidad.
- Distribución de actividades.

DIAGRAMA DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

- Hombres.
- Máquinas.

DIAGRAMA DE DISPOSICION DE MAQUINAS.

- Equipo.
- Oficinas.
- Pisos.
- Lugares de Trabajo.

DIAGRAMAS COMPUESTOS.

- Gráficas de Gantt.
- Interrelaciones.
- Línea y Staff.

DIAGRAMA COMBINADO.

- Hombres con máquinas.

- Hombres con formas.

#### DIAGRAMAS GRAFICOS.

- Lineales.
- Barras.
- Mapas.
- Especiales.

#### OTROS DIAGRAMAS.

- Carta de actividades.

#### ESTUDIO DE TIEMPOS.

- Trabajadores.
- Producto.
- Máquina.

#### PELICULAS DE MOVIMIENTOS EN EL TRABAJO.

#### PAPELES DE TRABAJO.

- Entrevistas.
- Observaciones.
- Estadísticas.

#### INSTRUCCIONES, OPERACIONES Y RUTAS.



## MUESTREO Y MEDICION DEL TRABAJO.

### INVESTIGACION DE OPERACIONES.

#### C) ANALISIS DE INFORMACION.

Una vez recolectada y registrada la información ya tenemos los elementos necesarios para evaluar los hechos ahí planteados, es decir, entramos a la fase de análisis, cuya fórmula es fragmentar el área sujeta a estudio en porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora.

La característica principal de esta fase es que el auditor siempre debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios y debe estar decidido a descubrir cómo puede lograr mejoras, que a su vez se traduce en una reducción de costos.

El análisis exige un profundo estudio hacia los hechos, examinando cada una de las partes que los integra. Dicho estudio debe llevarse a cabo con detalle y paciencia, siguiendo un ordenamiento lógico para no pasar por alto aquello que pudiera llevar a resultados equivocados. Para lo-

grar lo anterior, el auditor debe tener presente las premisas siguientes:

- Un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo existente en la empresa no prueban ser necesarios y útiles.
- La forma como opere un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo no prueba que sea la mejor forma de hacerlo.

Teniendo presente las premisas anteriores, el auditor puede emprender la fase de análisis, guiándose por medio de las preguntas siguientes:

¿QUE SE HACE?

- ¿Por qué se hace?
- ¿Es necesario hacerlo?

¿DONDE SE HACE?

- ¿Por qué se hace allí?
- ¿Es necesario hacerlo allí?

### ¿CUANDO SE HACE?

- ¿Por qué se hace en este momento?
- ¿Es obligatorio hacerlo entonces?

### ¿QUIEN LO HACE?

- ¿Por qué esa persona?
- ¿Es indispensable que esa persona lo haga?

### ¿COMO LO HACE

- ¿Por qué lo hace así?
- ¿Es indispensable que se haga de ese modo?

Metódicamente, las mejoras se pueden lograr por medio de eliminar, combinar, cambiar y simplificar algún o algunos de los elementos de lo que está siendo sujeto de análisis, de la manera siguiente:

1. ELIMINAR. Para descubrir faltas se hace necesario realizar un análisis detallado y completo buscando al principio los trabajos o elementos, que puedan eliminarse. Para tal fin, deberán formularse y contestarse preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el propósito del elemento a estudiar?
- Son necesarios sus resultados? ¿Por qué?

- ¿Fue establecido para cubrir determinadas necesidades temporales?
- ¿El propósito puede obtenerse más eficientemente de alguna otra forma?
- ¿Puede eliminarse? ¿Cómo?

2. COMBINAR. La combinación adecuada de dos o más elementos puede dar lugar a una mejora, ya sea por que se elimine alguno o se ahorre tiempo. Algunas preguntas que el auditor debe hacerse para buscar mejoras mediante la combinación son:

- ¿Puede eliminarse el elemento estudiado si lo combinamos con otro?
- ¿Puede combinarse dos o más trabajos de tal manera que se lleven a cabo simultáneamente, sin que eso signifique un aumento sensible de trabajo para alguna parte?
- ¿El trabajo en estudio puede fragmentarse en varias partes y cada una de estas combinarse con otros trabajos?
- ¿Pueden combinarse dos o más trabajos utilizando algún medio mecánico?

3. CAMBIAR. El estudio debe buscar la posibilidad de

eliminar algo cambiando el orden que hasta entonces se ha -  
seguido, ya sea de lugar, de personas, de secuencia, etcéte-  
ra. Las preguntas típicas en esta etapa son las siguientes:

- ¿Puede eliminarse el elemento estudiado al cambiar -  
el orden que se ha venido siguiendo?
- ¿La secuencia de pasos operativos es la mejor?
- ¿Podemos cambiar la secuencia sin afectar los resul-  
tados finales?
- ¿Se puede cambiar de lugar, de personas o de secuen-  
cia o se pueda hacer combinaciones como resultado -  
del cambio?

4. SIMPLIFICAR. Esta sería la última parte del estu-  
dio después de haber examinado y agotado todos los demás. -  
Algunas preguntas que pueden hacerse son:

- ¿Puede mejorarse el equipo?
- ¿Son adecuados los instrumentos de trabajo?
- ¿Se debe adiestrar al personal?
- ¿Se puede sustituir el trabajo manual por algún ins-  
trumento mecánico?
- ¿Podemos simplificar el trabajo sus tituyendo mate-  
riales?
- ¿Es adecuado el personal empleado?

## D) INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez que se ha terminado la Auditoría Administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa.

El informe de la Auditoría Administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieren, claro está -- que bajo la supervisión de los propios auditores.

Los informes de Auditoría Administrativas son de gran importancia ya que presentan la situación administrativa -- que tiene una empresa a una fecha determinada, basándose en el Proceso Administrativo.

En cuanto al contenido del informe, Fabián Martínez Villegas menciona que es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma que sea más fácil

de comprender.

El diseño y contenido del informe pueden variar de acuerdo al tipo de empresa, a la clase de auditoría, a su propósito, a las fallas encontradas y a las medidas o sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales que debe contener un informe, para poder calificarlo completo son los siguientes:

1. PROPOSITO DE LA AUDITORIA. Esta parte del informe debe contener respuestas a las preguntas: ¿por qué? y ¿cómo? de la Auditoría Administrativa. Se tendrá que informar claramente y en forma concisa cuál fue el propósito de la auditoría dando una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría.

2. HECHOS RELEVANTES GENERALES. En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguientes requiere medidas correctivas inmediatas. Conviene tratarlos en orden de importancia, es decir, los más importantes o que no requieran atención inmediata.

Puede decirse que esta sección es la parte principal -

del informe, ya que en ella se resumen las faltas encontradas por la Auditoría Administrativa. Por esa razón es en esta parte donde primeramente fijan su atención quienes reciben el informe. Cuando se crea necesario, pueden ampliarse por medio de comentarios adicionales, cuadros o gráficas e incluirse como anexos, haciendo la referencia.

3. HECHOS RELEVANTES DEPARTAMENTALES O SECCIONALES. En esta sección se informa ya con mayor detalle que en la sección anterior de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección en particular. Para este fin es conveniente tratar a cada departamento o sección por separado, indicando las fallas que se encontraron, e incluir toda aquella información que pueda ser de interés tanto para la persona a la cual se dirige el informe como para el jefe del departamento o sección comentada.

4. RECOMENDACIONES. En esta parte el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

5. CONCLUSIONES. En esta sección del informe se plan-



tean las posibles soluciones a las fallas detectadas durante la realización de la auditoría.

6. ANEXOS. La última sección del informe se destina a incluir gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores. Para facilitar la lectura e interpretación de los anexos, éstos se deben presentar siguiendo el mismo orden en que se desarrollan las secciones anteriores.

En lo que se refiere a la presentación del Informe de Auditoría Administrativa, Martínez Villegas hace las recomendaciones siguientes:

- Se debe utilizar un lenguaje adecuado, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica.
- El informe debe estar escrito en forma convincente que refleje la seguridad de lo que se está informando.
- Se deben incluir anexos, gráficas, cuadros, diagramas, etcétera, que realmente tengan un propósito en el informe.

- Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.
- La presentación del material debe ser atractiva.

El auditor por ningún motivo debe descuidar una verificación total del contenido del informe, para lo cual debe comentarlo con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con alguien de la empresa. El informe debe convencer a quienes va dirigido de que el trabajo de Auditoría Administrativa es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente para que la administración de una empresa siempre sea dinámica y eficaz.

#### E) PLAN DE REORGANIZACION.

El objeto principal del Plan de Reorganización es llevar a cabo, dentro de la empresa, todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo hayan discutido y aceptado la administración y el personal con estas mejoras.

El auditor tiene una grave responsabilidad al implementar las mejoras o cambios sugeridos, ya que estos van a justificar entre su cliente el trabajo desarrollado y, en consecuencia, el costo de la auditoría.

Todo ésto exige del auditor gran cuidado y precisión - para efectuar los cambios, los cuales deben estar sujetos a un plan para no incurrir en errores, descuidos o cualquier otra causa que pueda perjudicar en última instancia su prestigio profesional.

El Plan de Reorganización exige ser discutido con los jefes de aquellas áreas donde se van a implantar las mejoras, con el objeto de hacer todas las explicaciones y aclaraciones pertinentes. A fin de que exista un mejor entendimiento de los cambios que se van a efectuar. De esta manera se tendrán las bases para desarrollar el propio Plan de Reorganización en cuanto a su secuencia cronológica y operativa.

Es muy importante que el auditor obtenga la completa aceptación de los jefes, sobre todo los de los niveles superiores, ya que su apoyo contribuirá a influir sobre el personal de niveles inferiores. En el caso de cambios importantes que afecten a toda la empresa en conjunto, es necesario obtener la aceptación formal del Director General e inclusive del Consejo de Administración.

Por la importancia que reviste el convencimiento de que los cambios sean aceptados, el auditor debe poner en

práctica los puntos siguientes:

- El propósito del cambio debe darse a conocer en forma clara y accesible.
- Los jefes del área afectada por los cambios debe tener participación.
- Los cambios no deben fundamentarse exclusivamente en razones personales.
- Deben existir eficientes comunicaciones sobre los cambios.
- Los beneficios del cambio deben beneficiar a quienes salen afectados.
- Los cambios deben comunicarse anticipadamente.

Como se puede observar, el principal problema para emprender cualquier cambio es eminentemente de carácter humano y constituye el principal obstáculo que demanda paciencia y práctica de muy buenas relaciones humanas.

Para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevarse a cabo, es muy importante contar con un plazo adecuado, debiendo considerar que los problemas que los propios cambios implican son entre otros, la conservación de un buen ambiente entre el personal afectado. El plazo se puede elegir según las siguientes formas de aplicar los cambios de la organización.

- Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
- Efectuar los cambios durante un periodo más o menos corto ( 1 año ).
- Efectuar los cambios paulatinamente durante un periodo mayor ( más de 1 años ).

Es indudable que la elección adecuada para efectuar -- los cambios dependerá de la magnitud de los mismos, ya que pueden referirse a toda la organización de la empresa. A -- las principales funciones o sólo a unas cuantas secciones -- que no presenten mayores problemas al ser aplicadas de inme-- diato cualesquiera de los cambios sugeridos.

En algunas ocasiones, para una reorganización total, -- tal vez sea preferible poner en práctica un plan de carác-- ter intermedio entre la estructura existente y la proyecta-- da, y en el cual se incluyan todos aquellos pasos necesa-- rios para corregir los defectos o fallas más importantes en que se ha venido incurriendo hasta el presente.

La elección del plazo más adecuado para una empresa de-- be tener en cuenta las características personales de los -- ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa.

Por último se debe mencionar el papel de asesor que de

de desempeñar el auditor en el desarrollo del Plan de Reorganización, para lo cual el debe hacer lo siguientes:

- Contribuir con el personal para que se logre un uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos o métodos mediante inspecciones y asesoramiento.
- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas.
- Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implantado las mejoras, con el objeto de descubrir posibles necesidades de alteraciones para asegurar la máxima efectividad.

## I.6 ALCANCES Y BENEFICIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### ALCANCES.

Dentro del campo administrativo, puede comprender desde una función específica de una área o departamento, hasta un análisis de todas las actividades administrativas de la organización.

Es decir que el alcance de la Auditoría Administrativa que se realice en cualquier empresa está en razón al estudio que se desee realizar, ya que la Auditoría Administrativa

va puede abarcar todas las áreas administrativas existentes dentro de cualquier organismo.

Con el fin de poder determinar el alcance de la Auditoría Administrativa, se deberá llevar a cabo un análisis de los objetivos logrados por la empresa, así como de las políticas establecidas y del desarrollo de los procedimientos, y en base a esto trazar el camino a seguir sobre lo que debe hacerse para mejorar la efectividad de la administración.

Lo ideal es realizar la Auditoría Administrativa en forma integral, para que se pueda concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pues suele ocurrir que muchas veces se confunden los síntomas con las causas.

Con el objeto de ampliar lo antes expuesto, transcribiremos el esquema general, que, para efectos de la evaluación de la administración presenta el Instituto Americano de la Administración.

Para una empresa religiosa se analizan las siguientes

áreas:

- Función social.
- Estructura formal.

- Crecimiento de sus instalaciones.
- Análisis de membresía.
- Programa de desarrollo.
- Políticas financieras.
- Análisis del Consejo de Directores.
- Eficiencia en la operación.
- Evaluación Administrativa.
- Efectividad en la Dirección.

Para una empresa de tipo educativo.

- Función Académica.
- Estructura Formal.
- Crecimiento.
- Programa de Desarrollo.
- Análisis de los alumnos egresados.
- Políticas Financieras.
- Eficiencia de la operación.
- Análisis del Consejo de Directores.
- Evaluación Administrativa.
- Efectividad en la enseñanza.

Para un hospital.

- Función Social.



- Estructura formal.
- Crecimiento de instalaciones.
- Programa de Desarrollo.
- Cuidado de los pacientes.
- Políticas Financieras.
- Eficiencia en la operación.
- Evaluación del Consejo de Directores.
- Evaluación Administrativa.
- Efectividad en la actividad científica.

Para una institución sin fines de lucro.

- Función económica.
- Estructura formal.
- Crecimiento.
- Atención a los donadores.
- Investigación y Desarrollo.
- Análisis del Consejo de Directores.
- Políticas financieras.
- Eficiencia en la operación.
- Servicio al público.
- Evaluación de los ejecutivos.

Para una institución con fines de lucro.

- Función económica.

- Estructura formal.
- Utilidades.
- Atención a los accionistas.
- Investigación y desarrollo.
- Consejo de Administración.
- Políticas fiscales.
- Eficiencia en la producción.
- Distribución.
- Evaluación de los ejecutivos.

#### BENEFICIOS.

A través de la realización de una Auditoría Administrativa se podrán detectar fallas que existan en la empresa. Las posibles soluciones que se den a las fallas permitirán el mejor funcionamiento de la misma.

Los empresarios, con la Auditoría Administrativa tendrán información completa sobre la actuación de quienes dirigen sus empresas, y podrán conocer cómo y en qué grado -- han logrado los objetivos de la empresa.

Para el público inversionista la información que proporciona la Auditoría Administrativa ayuda a determinar la posición que una empresa guarda en el mercado y con respec-

to al futuro, a fin de asegurar mejor su inversión.

Para los acreedores, la Auditoría Administrativa hace consideraciones acerca de las necesidades del crédito y -- otorgar, como es el determinar si realmente se justifica -- el objeto del mismo. También les permitirá conocer el mercado del negocio y sus posibilidades de expansión, sus políticas de ventas, sus sistemas y procedimientos de operación y, en general, sobre cómo es dirigida la empresa.

Para el personal de la empresa, especialmente el administrativo, le permite conocer cómo se ha desarrollado y -- cómo puede mejorar. Con el informe de la auditoría tiene una pauta que le permite fortalecer sus puntos débiles o -- cualquier causa que pueda afectar su proyección como ejecutivo.

Para el Estado el informe de la Auditoría Administrativa señalaría las causas de las pérdidas que ha sufrido -- un negocio, con lo cual se puede determinar si son causas imputables a la administración o ajenas a la misma.

Llegando al fin del presente capítulo, y habiéndose -- señalado los diversos puntos que nos permiten conocer lo -- que es la Auditoría Administrativa, sus características, --

sus diferencias con otros tipos de auditorías, su estudio de acuerdo a criterios de diversos autores, y en general todo lo que nos permite conocerla, nos abocaremos, en el siguiente capítulo, a tratar el tema relacionado con el perfil del profesionalista que se considere más capacitado para abarcar el área de Auditoría Administrativa: el Licenciado en Administración.

## CAPITULO II.

### PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

En todo organismo social existe la necesidad de lograr objetivos en forma eficiente. Esos objetivos constituyen - la razón de ser de cada organismo y las tareas individuales de sus integrantes se dirigen en última instancia hacia su cumplimiento.

Con el advenimiento y desarrollo de la sociedad industrial moderna, se han hecho más complejas las unidades productivas y con ellas los procesos por medio de los cuales - sus objetivos son alcanzados. La nueva división del trabajo social ha revolucionado las mismas formas de organiza---ción, a partir de las cuales los hombres han satisfecho sus múltiples necesidades.

En la actualidad la administración contiene un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos a partir de los cuales se puede analizar y modifi-car las formas que asume el trabajo colectivo dentro de una organización. La disciplina administrativa en la esfera de la producción y su marco de influencia se ha multiplicado - hasta alcanzar un sinnúmero de organismos sociales que también demandan ser técnicamente administrados. De ahí se --

desprende su universalidad y más aún la posibilidad de su aplicación en todo grupo de individuos organizados y en la búsqueda de relaciones sociales más justas y equitativas.

La planeación de la producción y la distribución, la mejor organización de las actividades productivas, el mejoramiento ambiental, los nuevos métodos que simplifican el trabajo, los sistemas que minimicen el desperdicio y ahorrén los costos, los esquemas de delegación de autoridad y coordinación del trabajo, etcétera, son elementos que pueden ser utilizados tanto para la exploración del hombre como para el mejoramiento de la situación social y económica, es decir, como instrumento del hombre para dominar la naturaleza y obtener de ella lo que necesita.

Es precisamente la existencia de una disciplina administrativa y la cada vez mayor complejidad de los procesos, lo que hace necesario un profesional en esta rama.

La carrera de Licenciatura en Administración es una disciplina profesional, que debe estar orientada a satisfacer las necesidades reales de nuestro país, obedeciendo con esto a la obligación de responder a tales necesidades a las que debemos nuestra preparación universitaria a través del establecimiento de selección de alumnos que eviten los pro-

blemas de frustración y deserción estudiantil; de mantener actualizados los planes y programas de estudio de acuerdo -- con la realidad nacional; generando una tecnología propia -- con base al incremento cualitativo y cuantitativo de la investigación y planeando la oferta de profesionales egresa-- dos, de acuerdo con la demanda del mercado de trabajo. Es-- tos profesionales están capacitados para prestar sus servi-- cios en empresas tanto privadas como públicas. Pueden apor-- tar también un gran número de especialidades como: Adminis-- tración de Recursos Humanos, Administración Financiera, Ad-- ministración de la Producción, etcétera.

La preparación universitaria del Licenciado en Adminis-- tración debe abarcar, por un lado, los principios e instru-- mentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos, y por otro la-- do, los elementos metodológicos que se necesitan para alcan-- zar y conocer las relaciones que se dan en diversos organis-- mos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibi-- lidades de aplicación de esos principios e instrumentos ge-- nerales.

El Licenciado en Administración con la preparación uni-- versitaria que ha obtenido deberá tener capacidad para de-- senvolverse en un ambiente administrativo y aún en uno más

amplio, ya que su preparación profesional conforma aspectos generales de diversas áreas del conocimiento, sin que esto quiera decir que es un "sábelo todo" o un generalista del campo administrativo.

Este profesionista con sus conocimientos debe adquirir principios que puedan ser utilizados en su desarrollo profesional en cualquier institución.

De aquí se desprende el hecho de que el Licenciado en Administración deba tener un perfil, entendiéndose por éste el contorno aparente o la disposición y naturaleza de algo; un objeto, una persona o un animal; es decir que el perfil del Licenciado en Administración la imagen y lo característico de este profesional.

El perfil idóneo del Licenciado en Administración se puede considerar como aquel donde el profesionista deberá tener las cualidades propuestas por Henry Fayol:

#### CUALIDADES FISICAS.

- Salud, vigor y habilidad.

#### CUALIDADES INTELECTUALES.

- Son aquellas aptitudes para comprender y aprender el juicio, vigor y agilidad intelectual o mental.



**CUALIDADES MORALES.**

- Tales como la energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad.

**CULTURA GENERAL.**

- Comprender las diversas nociones o conocimientos que no son exclusivos para poder ejercer sus funciones.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES.**

- Se refiere única y exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, etc.

**EXPERIENCIAS.**

- Conocimientos que surgen de la práctica de los negocios.

Así como las responsabilidades en diversos aspectos - que lo hagan ser un elemento representativo de la Administración.

**II.1 LA PREPARACION DEL I.A. COMO PROFESIONISTA.**

Es bien sabido que todo profesionista debe contar con una adecuada preparación que le permita ejercer su carrera

con honorabilidad y orgullo, preparación que es recibida - en las instituciones de enseñanza superior. Al hablar de las instituciones de enseñanza superior nos referimos a las universidades principalmente.

Su estudio se encuentra enfocado en las funciones que generalmente cumplen o deben cumplir las universidades cuyo objetivo principal es la preparación de recursos humanos en sus diferentes niveles como son:

- Nivel cultural.
- Nivel humanístico.
- Nivel tecnológico.

Los que conjugándose de alguna forma logran el fortalecimiento de profesionistas correspondiendo a las demandas - de crecimiento y desarrollo socio-económico y cultural de una sociedad, así como el mantenimiento de la misma.

A continuación mencionaremos las que pueden considerarse son finalidades de la educación universitaria.

- A) Orientar en la educación universitaria el pleno desarrollo de la personalidad humana.

- B) Contribuir a la elevación del nivel espiritual de todos los miembros de la comunidad promoviendo, con servando, defendiendo y transmitiendo cultura.
- C) Inspirar su labor en las realidades de su núcleo na cional y en el conocimiento de los problemas univer sales a fin de estimular el sentido de integración en la humanidad.
- D) Formar el espíritu cívico y la conciencia social, - de conformidad con los ideales de paz, de respeto a los derechos humanos para el afianzamiento de las - libertades fundamentales de la democracia, de la so beranía política e independencia económica y de - la justicia social.
- E) Armonizar la técnica con la función humanística, - poniendo la técnica al servicio de los más altos - intereses.
- F) Permanecer abiertas a toda corriente cultural, a to da expresión del saber defendiendo los principios - de libertad que exige la búsqueda de la verdad en - la investigación y en la cátedra.
- G) Constituir centros de investigación en las diversas

ramas del saber, con la participación de profesores y estudiantes, a fin de promover el progreso de la ciencia y su aplicación en las necesidades colectivas.

H) Contribuir a la coordinación de las diferentes ramas de la educación.

I) Contribuir a que se extiendan y afiancen los conocimientos recíprocos entre los pueblos de todas las naciones.

J) Conferir grados académicos y títulos profesionales.

Ahora nos referiremos específicamente a la preparación que recibe el Licenciado en Administración en las diversas universidades e institutos, para lo cual se debe señalar que existen universidades incorporadas a la UNAM que imparten la carrera de Licenciado en Administración, y éstas son:

- Universidad Anáhuac.
- Universidad Intercontinental.
- Universidad La Salle.
- Universidad del Valle de México.

Existen otros institutos y universidades que cuentan

con el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública, como son:

- Escuela Bancaria y Comercial.
- ISEC.
- Universidad Tecnológica de México.

También existen instituciones autónomas:

- Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Universidad Autónoma Metropolitana.
- Universidad Iberoamericana.
- Universidad Nacional Autónoma de México.

Ahora se detallarán los objetivos y otros aspectos generales de cada una de las instituciones que imparten la carrera de Licenciado en Administración.

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

##### OBJETIVOS.

La Ley Orgánica de la UNAM señala como sus objetivos - en materia de enseñanza, la preparación de profesionales, - profesores e investigadores universitarios útiles a la socie

dad, lo que se traduce para la Facultad de Contaduría y Administración en dos grandes fines:

- A) Una educación para el desarrollo continuo la transformación de la sociedad.
- B) Una educación para el trabajo productivo.

El Licenciado en Administración debe tener una preparación universitaria que abarque por un lado, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos de esos principios e instrumentos generales logrando con ésto:

- Tener un conocimiento sólido de la teoría administrativa, sus principios, procesos, técnicas e instrumentos y estar capacitado para adoptarla y aplicarla en situaciones concretas.
- Comprender la interrelación e interinfluencia que exista entre los organismos sociales y la sociedad en su totalidad.
- Detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presenten en las

distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.

La F.C.A. prepara a los profesionales en estas actividades de acuerdo a las exigencias reales de la sociedad nacional, enfocando los planes de estudio con un contenido actualizado y una metodología realista y eficaz.

La más reciente innovación en los sistemas educativos de la F.C.A., se realizó a partir de 1970 y culminó con el Plan de Estudios de 1975. Se transformaron casi totalmente los planes de estudio, los sistemas, métodos y contenidos, la duración de las carreras, el sistema de enseñanza y la formación de laboratorios; creándose así una didáctica especial para cada una de las materias, además del cambio de la denominación de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas por la de Licenciado en Administración.

En la F.C.A. funcionaron tres planes de estudio: el Plan 70, el Plan Modular y el Plan 75 que es el actual. Con el Plan 70 se buscaba implantar una innovación en los conceptos educativos que permitiera una mayor flexibilidad en el estudio de las carreras que imparte esta Facultad ( Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría ).

PLAN 70.

Se comenzó evaluando a maestros y métodos anteriores - como actualizando programas y planes de estudio. El Plan 70 adecuó a las citadas carreras en una duración de 8 semes tres, con un total de 416 créditos para cada una y adecuando el programa de estudios al calendario escolar.

Algunas de las modificaciones que sufrió el plan anterior al Plan 70 fue en la integración de nuevos cursos tales como:

- Planeación y Organización.
- Recursos Humanos.

Y la omisión de otros cursos ya obsoletos como:

- Historia del Comercio.
- Contabilidades Especiales.

El Plan 70 quedó integrado en 38 materias siendo comunes, es decir, para ambas carreras, dando el enfoque corres pondiente a cada una de ellas.



**CAMBIOS SUSTANCIALES CON EL PLAN 70.**

- Introduce el sistema de créditos por clase, práctica e investigaciones.
- Se concentran las especialidades en la División de - Estudios Superiores de la F.C.A.
- Se concentra a las materias por áreas, creándose una coordinación para cada área, Relaciones Humanas, Finanzas, Comercialización y Contabilidad.
- Se crea un trabajo de investigación dirigido como materia de un semestre, la cual sustituía a la tesis - que después fue cambiada por un exámen escrito.

**MOTIVOS PRINCIPALES DEL CAMBIO.**

- Reforma en el campo educativo dentro de la Universidad.
- Hacer más eficiente la relación costo-beneficio dentro del proceso educativo para evitar la deserción y alumnos irregulares.
- Crear un cuerpo de maestros de planta y tiempo completo entre otros motivos.

### BENEFICIOS DEL PLAN 70.

- El enfoque administrativo, operativo tratando de buscar solución al incremento estudiantil.
- Al evitar la presentación de una tesis, y sustituirla por un exámen escrito o una investigación colectiva, ayuda a una mayor titulación evitando el problema de la pasantía a una gran población estudiantil.
- Otro beneficio fue el no poner límite al sistema de regularización.

### PLAN MODULAR.

Este plan tiene su inicio en 1972 consistiendo básicamente en módulos, que en 1973 fueron en total 38, siendo su aplicación ( en muchos casos ) en una incongruencia con los principios que se pretendían cumplir, existiendo una falta de comunicación entre autoridades y coordinadores, orientadores y monitores, etc.

El sistema modular buscaba que el estudiante fuera autodidacta e investigador, pretendiendo enlazar este principio con el proyecto que se tenía de la Universidad Abierta, la cual buscaba una adecuación de la práctica a la teoría en la enseñanza de la carrera de Licenciado en Administra-

ción.

Se trataba de dar un enfoque multidisciplinario, cosa que no se logró, sino una dispersión de conocimientos superficiales.

El Plan Modular consistía básicamente en:

- 4 hrs. semanales de conferencia en auditorio.
- 2 hrs. de orientación en salones de 60 alumnos.
- La monitoría en grupos menores durante tiempo libre.

Cabe señalar que la Facultad contaba con maestros sin una formación concreta de la didáctica, lo que no permitía una conferencia de alto nivel.

El número de créditos que reunía el Plan Modular era - de 168, cantidad que resultaba insuficiente para un nivel - de licenciatura, ya que el Reglamento General de Estudios para este nivel establece en su artículo núm.5 que para obtener el título profesional se deberá de cubrir de 300 a - 450 créditos.

El Plan Modular fue una etapa de cambio por la que pasó la Facultad, y que sirvió de experiencia en el concepto

educativo para la formación de un programa más congruente - con la realidad que se tenía y con los objetivos que se pre tendían cubrir.

#### PLAN 75 ( ACTUAL ).

El Plan de Estudios que tiene la F.C.A. conocido como Plan 75, fue desarrollado después de una reforma académica que hizo con los planes anteriores.

Este Plan es un nuevo paso en la reforma académica que busca un sólido fundamento en las nuevas realidades pedagógicas que confronta la Universidad, y en las necesidades - técnico-científicas a que se aboca la Administración en una sociedad en desarrollo dentro de un mundo complejo. Trata de reproducir la realidad de dichas carreras en profundidad y en las condiciones del mundo contemporáneo, para actuar - en ella con actitud crítica.

El actual Plan busca una solución a los problemas con los que se enfrenta el L.A. cuando se colocan en un empleo. Este Plan pretende dar un enfoque multidisciplinario sin - caer en la dispersión teórica, basándose en la estructura - adecuada de los programas, métodos, temáticas y objetivos sin olvidar la práctica docente y con una fijación de obje-

tivos educativos en todos los niveles desde el ángulo de -  
lo que son y deben ser las teorías administrativas.

### ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TRES PLANES.

Después de resumir y de dar una idea o bosquejo de lo que pretenden cada plan y las consecuencias o ventajas de cada uno, podemos emitir un juicio sobre la mejora que se hizo a la estructura académica de la F.C.A.

En el Plan 70 se buscaba o pretendía una racionalización de las operaciones y un logro mayor en la eficiencia, haciéndose ciertas modificaciones a materias en cuanto a su programa y eliminando algunas ya obsoletas al sistema.

Las mejoras se establecen en base a un grupo de profesores de tiempo completo con mayor enfoque a la didáctica, conociendo el nivel de los métodos de enseñanza.

En el Plan Modular se pretendía un sistema de enseñanza diferente a la de planes anteriores, por medio de los módulos, lo que causó una desorientación general y una indiferencia por haber sido impuesto en forma "burocrática" para reducir personal, y sin tener una planificación e investigación, careciendo del material que el propio método exige.

Es conocido que la generación de la F.C.A. que llevó - este Plan de Enseñanza, salió con un nivel académico bajo - y con una desorientación a la vida profesional.

El Plan 75 que es el actual en la F.C.A. tiene sus ven - tajas sobre los anteriores planes, ya que reorganiza el to - tal de materias que se impartían, teniendo una base de par - tida que es el Plan 70, ya que el Plan Modular fue solo un intento o prueba de la operatividad de la enseñanza por me - dio de módulos.

El Plan 75 pretende, dentro del área de Administración, que el alumno desarrolle su capacidad y criterio para com - prender la naturaleza de los grupos sociales, para analizar sus relaciones, interrelaciones y características y para - aplicar los principios y técnicas de la Administración ; a - se hace mención desde la teoría general y técnicas de la - Administración en su aplicación a las esferas de la Produ - ción, Comercialización, Recursos Humanos y Financieros.

Aparte del Area de Administración, existen otras áreas comprendidas dentro de la carrera de Licenciado en Adminis - tración de acuerdo al Plan 75, como son: Matemáticas, Cien - cias Sociales y Contabilidad.

Por lo que se refiere al Área de Matemáticas, su propó

sitiores ayudar a analizar y desarrollar el proceso de toma de decisiones así como representar e interpretar gráficamente los fenómenos relativos al conjunto de datos, elaborar modelos y utilizarlos, etc., logrando con esto que se incluya un conjunto de herramientas e instrumentos orientados al planteamiento, resolución y conceptualización de problemas administrativos y contables mediante las siguientes materias:

- Matemáticas Básicas.
- Matemáticas Financieras.
- Estadística.
- Informática.
- Investigación de Operaciones.

En lo que se refiere al Área de Ciencias Sociales, ésta pretende desarrollar un criterio científico que permita elegir o crear nuevas opciones en la actuación profesional del Licenciado en Administración, reafirmando el espíritu de cooperación social y su responsabilidad profesional en los problemas que afronta el país.

En cuanto a la duración de la carrera, ésta es de nueve semestres, siguiéndose el plan de secuencias; además de que el Seminario de Investigación para fines de recepción profe

sional tiene una duración de dos semestres.

Los estudiantes deberán realizar su Servicio Social cu  
briendo 360 horas, recibiendo una gratificación en el trans  
curso de éste, fuera de la Facultad, y 260 horas sin goce -  
de sueldo dentro de la misma.

Los requisitos de ingreso a la UNAM son los siguientes:

- Certificado de Secundaria.
- Certificado de Bachillerato.
- Examen de Admisión.

#### UNIVERSIDAD ANAHUAC.

##### OBJETIVO.

El objetivo de la carrera de Licenciado en Administra-  
ción de esta Universidad es el de preparar al profesional -  
de manera adecuada para que conjuntamente con el desarrollo  
de su capacidad de análisis y síntesis pueda resolver posi-  
tivamente los problemas empresariales.

Los conocimientos que se obtienen en la Universidad --  
Anahuac son generales.

Los estudiantes tienen que realizar su Servicio Social



a partir del séptimo semestre, cubrir 360 horas sin goce de sueldo y 720 con goce de sueldo.

Los requisitos de admisión de ingreso a esta Universidad son los siguientes:

- Certificado de Bachillerato.
- Presentación y aprobación de exámenes psicotécnicos y de conocimientos.
- Dominio del Inglés.

Por lo que se refiere al Plan de Estudios de la Universidad Anáhuac, este se cursa en nueve semestres, dividido en cinco áreas a saber: Administración, Contabilidad, Finanzas, Seminarios, Matemáticas y Ciencias Sociales.

#### UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL.

Cabe señalar que el objetivo que persigue esta Universidad es preparar al profesionista para lograr una mayor productividad por medio del óptimo aprovechamiento, tanto de los recursos humanos como de los materiales.

Los conocimientos que el estudiante obtiene al terminar sus estudios, son generales, y en lo que respecta al -

Servicio Social, los requisitos siguen el mismo plan de la Universidad Anáhuac.

Los requerimientos de admisión a esta Universidad son:

- Certificado de Secundaria.
- Certificado Médico.
- Exámen de Aptitud.
- Exámen Psicológico.
- Exámen General de Inglés.
- Entrevista.

En lo que se refiere al Plan de Estudios, éste se encuentra dividido en cinco áreas que son: Administración, - Contabilidad y Finanzas, Seminario, Matemáticas, Ciencias Sociales. La carrera de Licenciado en Administración se - cursa en nueve semestres.

#### UNIVERSIDAD LA SALLE.

##### OBJETIVO.

Su objetivo principal es la formación académica de profesionales especialistas en la solución de problemas inherentes a la Administración de Empresas, a través de una só-

lida preparación.

Los alumnos prestan su Servicio Social en la forma si siguiente:

- A partir del 7o. semestre en brigadas interdisciplinarias.
- A partir del 8o. semestre en puestos administrativos dentro de la Universidad.
- A partir del 9o. semestre en empresas gubernamentales, previa autorización con una duración de 360 horas, sin goce de sueldo y 720 con goce de sueldo.

Para ingresar a esta Universidad es necesario la presentación del Certificado de Preparatoria así como del Exámen de conocimientos, Exámen Psicotécnico y Exámen Médico.

Su Plan de Estudios se cursa en nueve semestres. Las materias que lo conforman se dividen en 10 áreas que son: Administración, Investigación, Derecho, Finanzas, Seminario, Contabilidad, Computación, Matemáticas, Ciencias Humanísticas y Ciencias Económicas.

La Universidad La Salle imparte el total de 60 materias. La carga mayor se encuentra en el área de Administración con

14 materias. El objetivo de estas asignaturas es introducir al alumno en la Administración y llevarlo, a través de sus distintas especialidades, a obtener los conocimientos necesarios y suficientes para el desarrollo de su profesión.

En segundo lugar se encuentra el área de materias complementarias integradas por 10 asignaturas; una está vinculada con la Macroeconomía; siete de ellas son humanísticas, cuyo fin es situar al alumno consigo mismo y con la sociedad; las dos restantes son de Inglés básico.

En tercer lugar, se encuentra el área de Ciencias Sociales con nueve materias.

El área de Seminario consta de siete materias y ocupa el cuarto lugar.

En el área de Contabilidad y Finanzas se imparten seis materias.

El área de Matemáticas consta de cinco materias y ocupa el sexto lugar dentro del Plan de Estudios, mientras que el área de Economía está en séptimo lugar con cuatro materias.

El área de Computación ocupa el octavo lugar con un to

tal de tres materias, lo cual permite al alumno tener un conocimiento amplio en esta rama.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO.

OBJETIVO.

El objetivo principal de esta Universidad al impartir la carrera de Licenciado en Administración, consiste en capacitar al estudiante para planear, organizar, dirigir, controlar las actividades que se realizan en las áreas de Co--mercialización, Producción, Finanzas, Personal, etc. Cual-quier tipo de investigación realizada por los alumnos, les permite adquirir conocimientos generales dentro del área -investigada.

El Servicio Social se realiza a partir del 7o. semes -tra.

Los requisitos de admisión de esta Universidad son:

- Certificado de Secundaria.
- Certificado de Preparatoria.
- No se requiere Exámen de Admisión.

El Plan de Estudios de la Licenciatura en Administra -

ción de la Universidad del Valle de México consta de 49 materias y varía con el Plan de Estudios de la UNAM en que - existe un incremento de una materia en el área de Matemáticas y cuatro en el área Complementaria, mismas que se dedican a cursos del Idioma Inglés.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO ( UNITEC ).

OBJETIVO.

El objetivo principal que persigue esta Universidad al impartir la carrera de Licenciado en Administración es el de proporcionar al alumno los conocimientos teóricos-prácticos para poder entender, resolver los problemas del mundo de los negocios.

Los conocimientos adquiridos en esta Universidad son - generales.

La prestación del Servicio Social se puede hacer en - las siguientes formas:

- A partir del 5o. semestre como adjunto de un profesor durante dos cuatrimestres.
- En empresas gubernamentales con una duración de 360

horas sin goce de sueldo y 720 con goce de sueldo.

Los requisitos de admisión a esta Universidad son:

- Certificado de Bachillerato.
- Exámen de Conocimientos.
- Exámen Psicotécnico.

El Plan de Estudios consta de 55 materias, mismo que está dividido en cuatrimestres, del primero al cuarto es un tronco común, del quinto al noveno se dirige a una carrera específica.

El área con mayor concentración de asignaturas es la de Administración con nueve materias, mientras que en el área de Seminario se cursan siete materias.

En tercer lugar se encuentra el área de Contabilidad y Finanzas con seis materias, otorgando al alumno un conocimiento más amplio de costo y de Sistema Bancario Mexicano.

El área de Ciencias Sociales consta de seis materias. Está enfocada totalmente hacia el Derecho; no se imparten asignaturas que den al alumno un conocimiento de los aspectos psicológicos y sociológicos de los individuos que con-

forman una entidad económica.

El área de Materias Complementarias está integrada - por materias culturales.

El área de Mercadotecnia cuenta con cinco materias; pre- supone una preparación más amplia en el área de Comerciali- zación.

El área de Economía cuenta con cinco materias.

El área de Computación consta de cuatro materias; tres asignaturas se refieren al Laboratorio de Programación de - Computadores que presuponen un conocimiento más amplio en el manejo de las computadoras.

Esta Universidad tiene un Plan de Cuatrimestres que se traducen en una reducción del tiempo de la carrera misma - que se cursa en tres años.

#### UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

#### OBJETIVO.

El objetivo principal de esta Universidad en cuanto a



la carrera de Licenciado en Administración se refiere es el de formar profesionistas que le permitan desarrollarse en su área de trabajo, así mismo, tener la capacidad para resolver los problemas inherentes a su profesión.

Los conocimientos que obtiene el alumno son en cuanto a: Mercadotecnia y Finanzas.

Con respecto al Servicio Social está integrado por dos etapas:

PRIMERA ETAPA. Consiste en un Seminario de Reflexión Social y Universitaria y la preparación para la Segunda Etapa. Su duración es de un semestre.

SEGUNDA ETAPA. Consiste en la realización de un trabajo en una institución o proyecto; su duración es de 350 horas que pueden ser cubiertas en un semestre o de un año.

Los requisitos de ingreso a esta Universidad son:

- Certificado de Bachillerato.
- Exámen de Conocimientos.
- Exámenes Psicotécnicos.

El Plan de Estudios en esta Universidad consta de 48 -

materias, está dividido en seis áreas que son:

AREA BASICA, que comprende asignaturas que proporcionan al estudiante los conocimientos de otras disciplinas universitarias que lo capacitan para ejercitar su profesión en la realidad del país.

AREA MAYOR, que incluye conocimientos especializados -- en la licenciatura.

AREA MENOR, se divide en dos partes:

A) ESPECIFICA. Esta le da al alumno la oportunidad de especializarse en las áreas de Mercadotecnia y Finanzas.

B) MATERIAS OPTATIVAS. Esta área está integrada por se enta materias que comprenden las ramas de: Adminis- tración, Derecho, Comunicación, Relaciones Industria les, Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Economía, Psi- cología, Matemáticas y Area de Integración, que el - alumno seleccionará para complementar su preparación profesional.

El área de integración que está encaminada a la forma--

ción cultural y social del alumno para su ubicación en la - sociedad donde va a desarrollar su actividad profesional.

En cuanto al Servicio Social, éste proporciona al alumno una experiencia de aprendizaje referido a los problemas que plantean la realidad del país.

### INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO.

Su objetivo principal es tener conocimientos en Administración y en todas las materias de apoyo como Economía, Contabilidad, "Métodos Cuantitativos y Sistemas indispensables en el ejercicio de la profesión.

El Servicio Social se realiza a partir del 7o. semestre con duración de un semestre realizando labores administrativas dentro del Instituto.

Los requisitos de admisión para ingresar a este Universidad son:

- Certificado de Bachillerato o Vocacional.
- Presentación del examen de conocimientos.
- Examen Psicotécnico.

El Plan de Estudios del Instituto Tecnológico Autónomo

de México consta de 55 materias y se cursa en 8 semestres. Las materias se integran en teóricas, de laboratorio y optativas.

La carga mayor de materias se encuentra en el área de Matemáticas, donde se imparten 11 materias. En esta área se imparten seis laboratorios, situación que permite al alumno practicar los conocimientos que reciben en sus clases teóricas, profundizando el aprendizaje de las mismas.

En las áreas de Ciencias Sociales y Economía se imparten en cada una nueve materias. En el área de Ciencias Sociales, cinco materias se encaminan a proporcionar al alumno un conocimiento sobre el desarrollo político, económico y social del mundo y la repercusión de éste en nuestra nación. Las cuatro restantes, proporcionan al alumno los conocimientos básicos que se requieren en la rama jurídica relacionada con su carrera.

En el área de Economía se imparten cinco materias tendientes a introducir al alumno en la Micro y Macroeconomía actual. Las cuatro restantes son laboratorios en los cuales se desarrollan casos prácticos afines a esta área.

El área de Administración está integrada por ocho mate

rias. El área de Contabilidad y Finanzas incluye cuatro materias. Con ésta última área se introduce al alumno en los conceptos básicos. Además, se imparte el laboratorio de -- Contabilidad.

El área de Seminarios está formado por dos seminarios que se refieren a la Metodología de la Investigación y el -- tercero sobre Administración.

El área de Materias Complementarias y Mercadotecnia -- consta de dos materias. Por lo que se refiere a Mercadotecnia se introduce al alumno en la Comercialización, y en el área Complementaria se le ubica en la problemática que sufre el individuo frente al avance tecnológico.

En el área de Computación se imparte una materia cuyo objetivo principal es proporcionar bases para que el alumno pueda emplear esta herramienta en el desarrollo de sus funciones.

## II.2 HABILIDADES QUE DEBE POSEER EL L. A.

### A) CARACTERISTICAS DESEABLES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

Dada la importante misión del Licenciado en Adminis

tracción, es deseable que reúna ciertas características tanto por lo que a su personalidad se refiere, como a su preparación técnica. En primer lugar el Licenciado en Administración deberá poseer una rectitud y moralidad absoluta, lo que implica honestidad y sentido de equidad y justicia.

Deberá tener capacidad intelectual para adquirir la preparación técnica básica inicial, posteriormente perfeccionarse y mantenerse al día en su campo de actividad.

Debe tener un alto sentido de responsabilidad que garantice a aquellos que ponen en sus manos el éxito de sus empresas, que no va a escatimar esfuerzo para lograrlo desarrollando sus funciones con diligencia.

Debe poseer don de gente, tacto y cortesía, que le permitan captar la colaboración de las personas con quienes trate, con objeto de conseguir apoyo.

Debe poseer un amplio criterio que le permita resolver los problemas sin perder de vista los intereses de la empresa y sin desviar su atención a particula

ridades y detalles innecesarios.

Debe ser creativo, desarrollar una visión hacia el futuro, aprender la manera de compenetrar más profundamente a la gente en las acciones que emprenden. Aprender a administrar el cambio rápido correctamente, y sobre todo debe tomar delantera. Por encima de todos estos requisitos, deberá tener voluntad de administrador, ese componente intangible de la verdadera eficacia, así como voluntad para superar todos los obstáculos que se le presentan y así contribuir al bienestar de la sociedad.

Ahora bien, como nuestro asunto a tratar en este trabajo se refiere a la Auditoría Administrativa, mencionaremos a continuación las características que, como auditor administrativo debe poseer el Licenciado en Administración, las cuales están estrechamente vinculadas al solo hecho de ser un Licenciado en Administración.

B) CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

1) EXPERIENCIA. De preferencia debe haber desarro-

llado trabajos de organización, ya que entre mayor sea su experiencia en trabajos anteriores, tendrá mayor facilidad para abocarse en las actividades que realice y en detectar posibles deficiencias de ejecución.

- 2) **ESFUERZO.** Requiere una actividad permanente, - tanto física como mental, simultáneamente debe - rá estar detectando posibilidades de mejora y - cambios a los sistemas y procedimientos.
- 3) **DON DE GENTES.** Para ser aceptado en las distintas áreas a investigar, ya que las áreas en tér - minos generales, rechazan intervenciones exter - nas, por lo cual en todas sus actuaciones requie - re ganar la confianza del personal de línea.
- 4) **AUTORIDAD.** El no tiene ninguna autoridad, sin - embargo debe lograr sutilmente la aceptación de nuevas ideas porque de no inspirar confianza en la ejecución de sus trabajos, no podrán lograr - la evolución en materia de sistematización.
- 5) **CONFIABILIDAD.** Estará en contacto con múltiples áreas de la Organización dentro y fuera de ellas,



por lo que deberá guardar reserva sobre la información que maneje.

- 6) INICIATIVA. Debe ser externa, tanto para detectar áreas potenciales de mejora, como para localizar la manera de ponerlas en práctica.
- 7) RESPONSABILIDAD. Debe involucrarse en los trabajos que se le asignen para cumplir con ellos en forma integral y dentro del menor tiempo posible, ya que es personal que debe controlarse así mismo en cuanto a su productividad, dado que no es posible supervisar en detalle sus actividades.
- 8) CAPACIDAD DE ADAPTACION. Debe ser externa, no solo en cuanto a captar rápidamente nuevos procedimientos de trabajo en las áreas que deberá apoyar, sino también adaptarse a los distintos caracteres y personalidades de las personas con quienes trabaja, porque si esta habilidad no puede ser adoptada por el auditor, no podrá ser productivo en actividades de apoyo.
- 9) CREATIVIDAD. Toda idea propuesta, deberá ser fundamentada de acuerdo con la investigación -

efectuado al realizar la Auditoría Administrativa, conjuntándose con los conocimientos y experiencia con que cuenta el auditor.

### II.3 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO COORDINADOR EN LA EMPRESA.

Si se tuviera que elegir un terreno de actividad especial para los Administradores de Empresas, se les destinara inicialmente a establecer la coordinación de las empresas, entendiéndose por coordinación la sincronización de esfuerzos para mejorar los resultados.

Por lo tanto desde el punto de vista administrativo - la necesidad de coordinación es aceptada como una condición indispensable de desarrollo.

Siendo la coordinación la acción dinámica de integración a los diversos elementos de la empresa se le considera como un todo y corresponde al administrador descomponer este todo en las distintas partes que la integran, analizarlas, ver su relación con las otras y, estudiar el mejor modo de acoplarlas para poder obtener resultados satisfactorios.

La coordinación es, un concepto absoluto que lo abarca todo, es el medio para que el administrador adquiera una nueva perspectiva y pueda calibrarla en función de la productividad y de la calidad de la empresa.

La coordinación interna de la empresa tiene como resultado inmediato su organización, ya que establece la relación entre las unidades y la autoridad delegada correspondiente. La asignación de actividades junto con el derecho y la facultad para hacer que se cumpla, constituye la esencia misma del trabajo de coordinación.

Hay veces que el administrador tiene que ejercer como agente de enlace, función que no debe delegarse, porque es la que viene estableciendo la relación personal que transforma las comunicaciones horizontales descendentes y ascendentes en algo cálido, y no en la fría expresión de un Manual de Organización.

Por último, la coordinación tiene a su cargo la apreciación constante del progreso que se vaya consiguiendo en el trabajo y, mediante el conocimiento del mismo tomar las medidas correctivas utilizando el control correspondiente.

Pero la labor del administrador no se limita a la coor

dinación interna de la empresa sino que también debe atender la externa. La influencia de las fuerzas externas nunca deja de estar presente en la empresa. El administrador debe enfrentarse: al público, a los propietarios, al personal mismo de la empresa, al gobierno, a otras empresas, a los procesos tecnológicos y, a las economías nacional y mundial.

El primero de ellos está dado por público y propietarios; al público porque la empresa debe asistirlo continuamente directa o indirectamente, a través de las compras, de las ventas, del precio, del control de calidad, etc., y, al propietario, porque tiene que recuperarle inversiones, elaborar programas a corto y a largo plazo, informarle sobre la marcha de la negociación, conservar la solvencia de la empresa, etc.

A estos dos grupos hay que añadir el requerimiento del personal de la empresa, que a de abarcar: la protección contra accidentes, la estricta vigilancia de los derechos de los trabajadores en materia de seguridad y previsión, la política habitacional, los sueldos y salarios, el cumplimiento riguroso de los contratos colectivos que la empresa tenga formulados con los sindicatos, etc.

Las relaciones con el gobierno deben referirse no sola

mente al pago de los impuestos y tarifas aduanales, sino - también, a la observancia de todas las leyes que afectan a la empresa; el administrador debe contar con los conocimientos adecuados sobre la legislación aplicable a las empresas y sobre todo, debe saber interpretar las leyes con la flexibilidad y rapidez necesaria.

Sus relaciones con la economía nacional y mundial deben ser constantes; debe conocer las tendencias económicas, las fluctuaciones del producto nacional bruto, las variaciones del costo de la vida, las tendencias demográficas y, en pocas palabras saber interpretar todos los elementos que ubican a la empresa dentro de las referidas economías.

Con relación a la tecnología, hay que tener en cuenta que el administrador debe estar al tanto de los cambios que se hayan producido en los sistemas. La Cibernética no debe serle desconocida, ni tampoco, las actividades que se derivan de la transformación de las empresas manuales en mecanizadas y electrónicas.

En resumen, esto es lo que significa coordinación interna y externa de una empresa. Aparte de lo anterior, todo cuanto se ha mencionado lleva a la coordinación a facilitar el tipo de decisiones individuales y colectivas que el

administrador de empresas tenga que tomar.

Esta clasificación de decisiones se puede presentar del modo siguiente:

A) TOMA DE DECISIONES REFERENTES A PRODUCCION.

- Volumen de producción.
- Magnitud de la fábrica.
- Ubicación.
- Distribución.
- Métodos de producción.
- Formas de compra.
- Valor de existencias.
- Plan de sueldos y salarios.
- Límites de investigación técnica.
- Importancia de las inspecciones.

B) TOMA DE DECISIONES REFERENTES A VENTAS.

- Determinación de mercados.
- Ubicación de oficinas de venta.
- Empaque de producto.
- Nombres de los productos.
- Conductos de venta.

- Precios.
- Extensión y clase de publicidad.
- Métodos de compensación y vendedores.
- Promociones de venta.
- Empleo y extensión de investigaciones de mercado.

C) TOMA DE DECISIONES REFERENTES A FINANZAS.

- Estructura del capital.
- Condiciones de crédito.
- Monto del capital de trabajo ( circulante ).
- Obtención de nuevos fondos.
- Pago de dividendos.
- Planes de refinanciamiento.
- Determinación de costos.
- Fusiones.
- Liquidaciones.

D) TOMA DE DECISIONES REFERENTES A PERSONAL.

- Fuentes de mano de obra.
- Técnicas de selección.
- Extensión y tipos de enseñanza y adiestramiento.
- Análisis de valuación de puestos.
- Relaciones con sindicatos.

- Impuntualidad y ausentismo.
- Uso de sistemas de sugerencias.
- Planes para pensiones.
- Seguridad y previsión de riesgos.
- Relaciones de la compañía con grupos ajenos.
- Aplicación de incentivos.

#### II.4 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO COMISARIO.

##### DEFINICION DE COMISARIO.

El Diccionario Enciclopédico Uthea, enuncia que la palabra comisario, tiene su origen en la raíz latina del verbo *commisarium*, y la define como: " El que tiene poder y facultad de otro para ejecutar alguna orden o entender algún-negocio ".

El Nuevo Diccionario Cárdenas de Lengua Española, enuncia que, " El comisario es la persona a quién va dirigida o dedicada una cosa ".

El comisario en la sociedad anónima, es aquella persona o personas, que teniendo facultad otorgada por la Asamblea General de Accionistas, se encarga de vigilar en general las operaciones mercantiles de la empresa.



Para que el comisario en nuestro país tenga el reconocimiento que merece, es conveniente que los legisladores en aspectos mercantiles, analicen las siguientes modificaciones que se sugieren a continuación:

- A) Que no sean comisarios los accionistas de la sociedad anónima, es decir, que no sean juez y parte al mismo tiempo.
- B) Que la actuación de los comisarios, esté sujeta independientemente de la responsabilidad que señala -- la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, al Código de Etica del Colegio o Asociación a donde -- pertenezca dicho profesionista.
- C) Que se incluya en la Ley de Sociedades Mercantiles, que el cargo de comisario sea ocupado por personas extrañas a la sociedad pero que estos profesionistas sean titulados con experiencia en el área que se les responsabiliza.

El Licenciado en Administración, para el desempeño del cargo de comisario, debe observar lo que la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas enuncia en el artículo 166, fracción IX que dice lo siguiente: "En general vigilar ili

mitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad ".

Ya se ha enunciado, que el Licenciado en Administración de Empresas, es el profesionista más indicado para llevar a cabo una auditoría administrativa, pero en el cargo de comisario deberá utilizar esta técnica para cumplir con lo señalado en el artículo 166, fracción IX.

Es interesante hacer notar que el Licenciado en Administración de Empresas, para poder desempeñar óptimamente su cargo aparte de la aplicación de la auditoría administrativa, deberá mantener en alto su independencia de criterio y honestidad, que son aspectos importantes para desempeñar este cargo.

#### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL COMISARIO.

La información que proporciona la auditoría administrativa al comisario, al recibir el dictamen de auditoría administrativa por parte del grupo auditor, deberá analizar resultados y recomendaciones, dando esto las bases para la estructuración del informe del comisario a la Asamblea de Accionistas.

El comisario debe cuidar que la información que le --

proporciona la Auditoría Administrativa, satisfaga las normas establecidas para la elaboración posterior del informe a los accionistas. Estas normas deben contemplar el alcance de la auditoría, los aspectos críticos de control detectados y las sugerencias y recomendaciones proporcionadas para corregir las deficiencias detectadas.

A la vez, éste deberá preparar su informe y presentarlo con quince días de anticipación a la Asamblea de Accionistas que se lleve a cabo posterior a la terminación del ejercicio social de la empresa.

#### TIPOS DE INFORME DEL COMISARIO A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

La Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo 175, obliga al comisario a preparar un informe quince días antes de la fecha de celebración de la Asamblea Ordinaria de Accionistas.

Existen varios tipos de informes, y todos tienen como finalidad el enterar de la situación administrativa y financiera a los socios, pudiendo elaborarse un informe a los administradores sobre los aspectos a tratar sobre la Administración.

El informe debe contener los siguientes requisitos:

- A) Mención de que se asistió a todas las sesiones del Consejo de Administración.
- B) Enunciar que se comprobaron todas las operaciones - que se encuentran en los estados financieros.
- C) Que el informe ha sido preparado por el comisario.
- D) Acompañar al informe con pruebas de auditoría efectuadas en el ejercicio.

En lo que se refiere a los tipos de informe del comisario a la Asamblea de Accionistas, se pueden dividir en tres tipos:

- A) EXTENSO. En este tipo de informe se da a conocer en forma minuciosa todo lo referente al aspecto contable y vigilancia administrativa de la sociedad.
- B) CONDENSADO. Como su nombre lo dice, este informe es formulado en forma concreta a la Asamblea de Accionistas, conteniendo la parte contable, la situación que prevalece en los estados financieros y en general, la vigilancia de las operaciones que realizó la sociedad en el ciclo social a que se hace mención; y

- C) ESPECIALES. Este informe o informes se elaboran para casos especiales como en el caso del informe redactado a los administradores sobre su actuación, - el informe que se elabora para efecto de solicitud de financiamiento, conteniendo el balance anual de la empresa.

#### PRESENTACION DEL INFORME DEL COMISARIO.

El comisario al elaborar el borrador de su informe a la Asamblea de Accionistas, deberá dar una secuencia lógica a la información, quedando en la siguiente forma:

- A) Finalidad y alcance.
- B) Puntos sobresalientes.
- C) Aspectos comentados con la supervisión.
- D) Prácticas corrientes ( detalle ).
- E) Discusión y comentarios.
- F) Recomendaciones.
- G) Ilustraciones.

El propósito del comisario debe ser comunicar a quien lea el informe, todo hallazgo o hecho de importancia, y demostrar estos hechos basándose en la Auditoría Administrativa y de estados financieros.

Como complemento al informe, el comisario deberá adjuntar los dictámenes de Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera, emitidos y firmados, así como los papeles de trabajo.

Cabe hacer mención que el informe del comisario para su presentación y aprobación deberá tener las siguientes características:

- Redacción clara y sencilla.
- Exactitud de ideas y opiniones.
- Concisión en la información.
- Cortesía en las expresiones.
- Ortografía.
- Contenido ( enunciado al principio de este inciso ).

Como consecuencia a su dictamen, el comisario debe efectuar la vigilancia posterior de los puntos críticos enunciados.

#### VIGILANCIA POSTERIOR AL INFORME POR EL COMISARIO.

La finalidad de la vigilancia posterior al informe del comisario es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y hacer

bre los que no se haya hecho algo.

Las actividades del comisario referentes a la vigilancia de las recomendaciones pueden comprender:

- A) Investigación con supervisores y/o jefes, del por - que, no se han aplicado las sugerencias dadas.
- B) Revisión de uno o más factores que requieran su atención para corrección inmediata.
- C) Análisis con supervisores y jefes sobre cambios, - - nuevas instalaciones, organización de funciones, - adiestramiento del personal, comunicación, nuevo - equipo, políticas, procedimientos, métodos y otros.

La importancia de la vigilancia a la presentación del informe a los accionistas puede dividirse en varios puntos:

- A) Es importante para el personal saber que una persona está autorizada y es responsable de comprobar y urgir que sean llevadas a cabo las sugerencias proporcionadas por el comisario en su informe.
- B) Los ejecutivos aligeran su labor al recibir los beneficios de un programa sistemático de observación sobre la aplicación de las recomendaciones.

Es interesante hacer notar que también obtienen los - beneficios del Programa de Vigilancia: el Director General, al evitarse que él personalmente se encargue de llevar a ca - bo las recomendaciones; los proveedores, tenedores de accio - nes, gobierno, albacea y otras entidades y firmas, que tie - nen interés en que la empresa resuelva sus problemas.

La vigilancia posterior al informe permite optimizar - la situación financiera de la sociedad y supervisar el fun - cionamiento de la empresa.

## II.5 LA PREPARACION ACADEMICA Y LA ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

La preparación de un Licenciado en Administración lo - lleva a ejecutar sus actividades de acuerdo con ciertas re - glas que se deben seguir y que constituyen la ética profe - sional con la que un administrador se compromete a servir - a la sociedad.

Por ello consideramos conveniente hacer referencia a - los requisitos esenciales de preparación y ética del Licen - ciado en Administración como auditor administrativo, los - cuales se mencionan a continuación:



A) PREPARACION ACADEMICA. Fundamentalmente, la realización de estudios a nivel universitario es lo que crea la diferencia entre el administrador profesional y el administrador empírico.

No obstante la experiencia que pueda acumular en la práctica, éste último carece de los conocimientos - que aporta la preparación académica y que son indispensables para realizar las actividades propias del Licenciado en Administración incluyendo, desde luego, la Auditoría Administrativa.

Igualmente, en conferencias, mesas redondas y otros medios de difusión, ha quedado establecida en forma clara, la necesidad para el Licenciado en Administración de contar con una preparación académica que le permita optar por hacer una carrera dentro de la Administración de una entidad, o ejercer la profesión en forma independiente. Esta última opción - permite al Licenciado en Administración actuar en - el ámbito de la Auditoría Administrativa.

B) ESPECIALIZACION. La preparación académica del Licenciado en Administración no está concebida para - dotarlo de alguna especialización en algún ramo productivo o en algún sector de la actividad económica.

Sin embargo, se considera que cuando el Licenciado en Administración realiza servicios de auditoría administrativa en áreas en que no es especialista - debe procurar obtener los conocimientos adicionales que le hacen falta y/o buscar la colaboración de - otros profesionales que cuenten con tales conocimientos.

- C) EXPERIENCIA PRACTICA. Como complemento a su preparación académica, el Licenciado en Administración - que haya de dedicarse a la Auditoría Administrativa, debe acumular la máxima experiencia práctica -- que le sea posible, ya sea en el desempeño de puestos de primer nivel en la Dirección de Empresas, en el ejercicio independiente, o en ambos.

El Licenciado en Administración debe tener presente que como auditor administrativo, se espera que sus conocimientos para realizar su función crítico-constructiva deben ser superiores, o al menos iguales, a los que posean los altos directivos de la entidad auditada.

- D) OBLIGACIONES ETICAS. Por el solo hecho de serlo, - el Licenciado en Administración está obligado a ob-

servar las normas éticas de su profesión. Sin embargo, en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Etica del Colegio de Licenciados en Administración, A.C:

Artículo 1.1. El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen el o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

Artículo 2.5. Cuando el Licenciado en Administración de Empresas emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

Artículo 4.1. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimien -

tos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

Artículo 1.5 El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios.

Artículo 1.6. El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

B) CONTRATACION POR ESCRITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Por tratarse de un servicio relativamente nuevo, y de un alcance muy variable, se considera que la contratación de Auditoría Administrativa debe constar por escrito. Los problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por la falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo, no sólo afectan al auditor en particular sino, en general, a la profesión de Licenciatura en Administración.

Una vez firmado el convenio de Auditoría Administrativa, la ética y responsabilidad profesionales del Licenciado en Administración lo obligan a desempeñar su trabajo con el máximo esmero: con una planeación adecuada y tan detallada como lo amerite el trabajo: con una supervisión constante de sus ayudantes, y - con la preparación cuidadosa de los informes que, - en última instancia, constituyen la culminación y - el producto visible de su trabajo.

### CAPITULO III.

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

En el presente capítulo llegamos al punto clave de ~~na~~ nuestra investigación, en el que se reúnen toda una serie de datos obtenidos a través de la Investigación de Campo, cumplida fundamentalmente a través de observaciones y fórmulación de cuestionarios.

Para introducirnos de lleno a la investigación llevada a cabo, consideramos necesario hablar sobre algunos aspectos generales sobre lo que es una Metodología de Investigación.

Comenzaremos pues por definir lo que es Metodología:

"Es el estudio del procedimiento para adquirir o descubrir conocimientos". Conocimientos que pueden ser de tres tipos, a saber:

CONOCIMIENTOS POPULARES. Entenderemos como conocimientos populares toda información recibida o transmitida sin que se lleve a cabo una crítica expresa de las fuentes de que está tomada o de las razones que le dan validez. Un ejemplo característico de conocimiento popular es la mayor

parte de la información periodística, radiotelefónica y televisiva.

CONOCIMIENTOS DE DIVULGACION. Son aquellas informaciones recibidas o transmitidas que están caracterizadas por tres cualidades: una crítica razonada de las informaciones expuestas, una exposición somera de las fuentes de información transmitida y que ésta tenga el carácter de datos secundarios, o sea recogida directamente de las obras de investigadores de primera mano. Este tipo de conocimientos se requieren generalmente a través de Enciclopedias y diccionarios especializados, revistas especializadas en ciencias sociales.

CONOCIMIENTO CIENTIFICO. Es aquel ocupado en la obtención y publicación de conocimientos desconocidos públicamente hasta el momento de la publicación del libro o artículo de que se trate. Se puede decir que el conocimiento científico es la obtención y publicación acumulativa de nuevas informaciones con la finalidad de explicar y predecir la conducta de fenómenos en áreas determinadas por cada ciencia.

En cuanto a la palabra "Investigación", tenemos que el Diccionario de la Lengua Española nos dice que es: "La acción de descubrir, indagar o inquerir una cose".

Por lo tanto diremos entonces que Metodología de la Investigación es: "el estudio del procedimiento para descu--brir, indagar o inquerir una cosa, encaminado a la adquisi--ción de un conocimiento determinado".

Ahora bien, para realizar nuestro estudio, es necesaa--rio cumplir con varios pasos que nos llevarán a conocer lo que deseamos, es decir que debemos seguir un método.

Para fines del presente trabajo, se han seguido los si--guientes pasos:

- Determinación de un Problema.
- Formulación de Hipótesis.
- Determinación de la Muestra.
- Aplicación de Cuestionarios.
- Análisis y Tabulación de la Información.
- Conclusiones y Recomendaciones.

Para dar una visión más amplia sobre lo antes expuesto, daremos a continuación las definiciones correspondientes a cada uno de los puntos anteriores.

DETERMINACION DEL PROBLEMA. Es la fase del proceso de investigación en el que se define el problema a investigar,



o el objetivo a realizar. Para fines de la investigación presentada, el objetivo determinado es:

"Conocer las dificultades a las que se enfrenta el Licenciado en Administración al aplicar una Auditoría Administrativa".

HIPOTESIS. Es la respuesta provisional o tentativa a una pregunta o problema propuesto.

Cabe recordar que la hipótesis planteada para fines -- de nuestro trabajo de investigación es:

"El Licenciado en Administración, por enfrentarse a diversos problemas en la aplicación de la Auditoría Administrativa, su trabajo puede ser deficiente e ir en detrimento su imagen como Auditor".

Respecto a los puntos restantes: Determinación de la Muestra, Aplicación de Questionarios y Conclusiones y Recomendaciones, dedicaremos en páginas subsecuentes todo lo relativo a los mismos incluyendo aspectos teóricos y prácticos de acuerdo con la investigación realizada.

### III.1 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para lograr un mayor entendimiento del presente título comenzaremos por dar un repaso general sobre la técnica del Muestreo, sus diversos métodos y finalmente la muestra que se determinó para nuestra investigación y los métodos que se utilizaron.

A continuación presentamos lo que se entiende por Muestreo:

"Es el seguimiento de un procedimiento de manera que al escoger un grupo pequeño de una población pueda obtenerse un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posea las características del universo y de la población -- que se está estudiando".

Los procedimientos para seleccionar una muestra tienen como objetivo lograr una mayor seguridad o probabilidad de que la muestra reproduzca las características de la población, ahora bien, existen dos tipos principales de muestreo: el probabilístico, que hace posible determinar el error posible de la muestra y el muestreo no probabilístico que carece de esa posibilidad.

Existen dos clases principales de muestreo no probabilístico: el Muestreo de Cuota y el Muestreo de Juicio.

El Muestreo de Cuota: se lleva a cabo mediante la determinación de los grupos más importantes de la población investigada y se divide por características y porcentajes, y en base a esto se determina el tamaño de la muestra.

El Muestreo de Juicio: consiste en que el investigador elige la muestra seleccionando los elementos que considere más representativos de la población.

Ahora nos referiremos al Muestreo Probabilístico y es aquel en que la probabilidad de que cada uno de los elementos de la población o universo tome parte en la muestra, es igual para todos.

Entre los muestreos probabilísticos tenemos a los siguientes:

Muestreo Aleatorio: conocido también como muestreo al azar, y consiste en escribir los nombres de toda la población en pequeños pedazos de papel introduciéndolos en una caja o bolsa, sacudiéndolos y sacando de ella los nombres, anotándolos y volviéndolos a introducir en la caja.

Muestreo Estratificado: es aquel que consiste en dividir la población en diferentes estratos, haciendo después un muestreo al azar de cada uno de ellos.

Muestreo Polietápico: consiste en extraer una muestra grande y de ella aleatoriamente extraer una muestra más chica.

Otro tipo de Muestreo es el Aleatorio Sistemático, frecuentemente utilizado, y consiste en obtener una muestra tomando cada  $k$ -ésima unidad de la población tras numerar las unidades de la población o haberlas ordenado de alguna manera. La letra  $k$  representa un número entero que es aproximadamente la razón de muestreo entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. Así, si la población consiste en 10 000 unidades de muestreo y se desea una muestra de 500 unidades, entonces:

$$k = \frac{10\ 000}{500} = 20$$

y la muestra se obtiene tomando una unidad cada 20 unidades de la población. Para que toda unidad de la población tenga igual probabilidad de salir, el procedimiento debe empezar al azar. Con una razón de muestreo de 20, se puede utilizar el procedimiento de la bolsa poniendo 20 bolas numeradas del 1 al 20 en una bolsa. Tras de revolver y mezclar completamente, se saca una bola al azar. Si se saca la ho-

la 11, se empieza entonces con este número y se incluye en la muestra cada vigésima bola a partir de ésta, es decir -- la 31, 51, etcétera.

El Muestreo Sistemático se puede emplear fácilmente -- cuando se dispone ya de una lista de las unidades de la población, como en una guía telefónica.

Habiendo revisado ya cada uno de los métodos estadísticos de muestreo, consideramos que el más adaptable al objetivo de la presente investigación era el de Muestreo por -- Cuota, el cual nos sirvió para determinar el número de empresas más representativas de la población, de acuerdo a -- sus características. Asimismo se optó por utilizar también el procedimiento del Muestreo Sistemático con la finalidad de conocer el nombre exacto de las empresas que debían ser cuestionadas.

A continuación exponemos la forma como determinamos -- la muestra tomada en cuenta para la presente investigación.

Se fijaron primeramente los grupos de empresas más importantes que, a nuestro juicio, consideramos que eran los más representativos y en los que se podía obtener la información necesaria para el cumplimiento de el objetivo plan--

teado. Por lo tanto se escogieron dos grupos diferentes de empresas; empresas medianas y empresas grandes.

Para clasificar las empresas en los grupos antes mencionados se tomó como base el criterio de George R. Terry. Este autor divide a las empresas atendiendo al número de personal empleado que tienen, de la siguiente manera:

- Empresa Pequeña cuando emplea a menos de 100 personas.
- Empresa Mediana cuando emplea a más de 100 personas y menos de 1000
- Empresa Grande cuando emplea más de 1000 personas.

En base a lo anterior tomamos una población formada por el número de empresas que se encuentran dentro de la zona del Distrito Federal, las cuales fueron tomadas del Directorio Nacional de Industriales, editado por CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos), correspondiente al período 1983-1984. Los datos obtenidos en el mencionado Directorio fueron considerados suficientes para poder clasificarlos como empresas medianas o grandes. Por lo tanto diremos que dicha población fue de:

722 empresas

de las cuales 640 se clasificaron como medianas y las 82 --

restantes se clasificaron como grandes.

Ahora bien, la muestra que se determinó fue de 116 empresas en las que se habría de aplicar el cuestionario formulado para lograr el objetivo de nuestra investigación, dicha muestra representa el 16.06% del total de la población.

Para poder determinar el número de empresas medianas y el de empresas grandes que debían visitarse se hizo uso del "método de Muestreo por Cuota". Para explicar mejor lo que se hizo, presentamos a continuación una tabla en la que se dan a conocer los porcentajes de las empresas que se visitaron durante la investigación.

	Porcentaje	Núm. de empresas.
EMPRESAS GRANDES	11%	12.76 <u>≈</u> 13
EMPRESAS MEDIANAS	89%	103.2 <u>≈</u> 103
TAMAÑO DE LA MUESTRA	=	<u><u>116</u></u>

Siendo 722 el número total de empresas, 640 las empresas clasificadas como medianas y 82 las empresas clasificadas como grandes, tenemos que para calcular el porcentaje que representa el número de empresas grandes y medianas del total de la población:

$$\frac{722}{100\%} = \frac{640}{X} \quad X = \frac{640 (100)}{722} = \frac{64\ 000}{722} = 89\%$$

donde  $X = \%$  de empresas medianas.

$$\frac{722}{100\%} = \frac{82}{X_1} \quad X_1 = \frac{82 (100)}{722} = \frac{8\ 200}{722} = 11\%$$

donde  $X_1 = \%$  de empresas grandes.

Ahora bien, para determinar el número de empresas tenemos:

$$116 ( 11\% ) = 116 ( 0.11 ) = 12.76 \approx 13$$

$$116 ( 89\% ) = 116 ( 0.89 ) = 103.2 \approx \underline{\underline{103}}$$

Habiendo expuesto ya la manera en que se determinó la muestra y cuántas empresas de cada tipo iban a ser entrevistadas, ahora procederemos a explicar de qué manera fueron escogidas las empresas.

Tomando como base el muestreo Aleatorio Sistemático, - cuyo procedimiento fue explicado en páginas anteriores, procedimos primeramente a reunir una lista de todas las empresas medianas y grandes las cuales fueron ordenadas alfabéticamente y numeradas siguiendo la misma secuencia, posteriormente, utilizando la fórmula:

$$k = \frac{\text{Población}}{\text{Tamaño de la muestra}}$$



tenemos que para las empresas medianas, siendo la población de 640 y la muestra de 103:

$$k = \frac{640}{103} = 6.20 \approx 6$$

Es decir que se cumplirá con la muestra de 103 empresas, cada 6 unidades de la población.

Para las empresas grandes, se utilizó el mismo procedimiento, por lo tanto tenemos que:

$$k = \frac{82}{13} = 6.30 \approx 6$$

Por lo cual tenemos entonces que se obtiene la muestra cada 6 unidades de la población.

Por otra parte, para obtener mayor información y cumplir con nuestro objetivo, se decidió aplicar cuestionarios a Licenciados en Administración así como en las Universidades en las que se imparte la carrera de Licenciado en Administración.

La población de Licenciados en Administración fue de 130 y el tamaño de la muestra de 25.

El procedimiento que se siguió para cumplir con la muestra fue el mismo que se empleó con las empresas. Es de

cir que se utilizó también la fórmula:

$$k = \frac{\text{Población}}{\text{Tamaño de la muestra}}$$

Por lo que obtuvimos que cada 5 unidades de la población llegaríamos a la obtención de la muestra de 26 unidades, las cuales representan el 20% del total de la población.

En cuanto a las Universidades, se optó por aplicar los cuestionarios en las Universidades mencionadas en el capítulo II, sobre las que se dio un breve panorama de su sistema de enseñanza, de sus objetivos, etcétera., es decir que fueron ocho universidades en las que se aplicó el cuestionario formulado para obtener información.

Descrita ya la forma como determinamos las muestras correspondientes a cada sector escogido para la realización de la presente investigación, pasaremos a ver, en títulos subsecuentes, el resto de los pasos que conforman la metodología de nuestra investigación.

### III.2 APLICACION DE CUESTIONARIOS.

Para hacer posible la presente investigación, fue necesaria la aplicación de cuestionarios, con el fin de obtener

la información que nos permitiera llegar a nuestro objetivo.

Antes de presentar los formatos de cada uno de los cuestionarios aplicados a cada sector, daremos a continuación un breve resumen teórico sobre lo que es un cuestionario y los diversos tipos que existen.

Tenemos entonces que se entiende por cuestionario:

" Un sistema de preguntas que tienen como finalidad obtener datos suficientes para una investigación ".

El cuestionario nos permite examinar un número considerable de casos en corto tiempo, lo cual implica un costo reducido.

Otras ventajas de la aplicación de cuestionarios es que las respuestas son más fáciles de catalogar y existe un menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y sus sujetos. Además hace posible la cuantificación de las respuestas.

Los diferentes tipos de cuestionarios que existen son:

QUESTIONARIOS DE RESPUESTAS ABIERTAS. En este tipo de

cuestionario se da cabida a la expresión y personalidad del sujeto, así como a su disposición para contestar.

CUESTIONARIOS DE ELECCION FORZOSA. En este cuestionario existe un conjunto numeroso de métodos cuya idea principal es ofrecer dos o más alternativas al interlocutor, quien debe escoger, sólomente entre ellas, aquella igual o más semejante a su propia forma de respuesta.

CUESTIONARIOS DICOTOMICOS. En este cuestionario, la persona se encuentra únicamente entre dos alternativas: responder afirmativa o negativamente.

CUESTIONARIOS TRICOTOMICOS. En algunas ocasiones también se ofrece la oportunidad de abstenerse, por desconocimiento del asunto o por no haberse formado una opinión al respecto.

COMPARACION POR PARES. En este cuestionario se formula una serie de proposiciones, cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares.

RESPUESTA PONDERADA. En este tipo de cuestionario fue inventado por Thurstone y se emplea comúnmente para cuantifi

car las actitudes del sujeto.

GRADACION DE LIKERT. Rensis Likert diseñó un tipo de formato para graduar las opiniones, los intereses o las actitudes en cada respuesta.

TENDENCIA EQUIVOCA. En este método se enlistan una serie de afirmaciones todas erróneas, pero escalonadas de manera que el sujeto, al responder, indique la dirección de su opinión.

Después de describir cada uno de los tipos de cuestionarios que existen, procederemos a presentar los tres modelos de cuestionario que fueron aplicados para fines del presente trabajo, haciendo la aclaración de que dichos modelos corresponden a un tipo de cuestionario mixto el cual fue -- utilizado con la finalidad de obtener la mayor y mejor cantidad de información y así lograr los fines que se persiguen en la presente investigación. En los cuestionarios se plantean preguntas tanto abiertas, como dicotómicas y de -- elección múltiple.

CUESTIONARIO APLICADO A EMPRESAS.

EMPRESA: \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la respuesta correcta de acuerdo a las preguntas planteadas.

1. ¿Conoce Ud. la importancia que tiene la aplicación de la Auditoría Administrativa para lograr el buen funcionamiento de una empresa?

Sí ( )

No ( )

2. En su opinión, ¿cuándo considera que es conveniente la aplicación de la Auditoría Administrativa en una empresa?

---

---

---

---

3. ¿Cuanta esta empresa con un departamento de Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta n.º. 10)

4. En su opinión y de acuerdo con los resultados obtenidos ¿cómo considera el funcionamiento del departamento de Auditoría Administrativa de su empresa?

( ) Excelente

Regular ( )

( ) Bueno

Mal. ( )

5. Si el departamento de Auditoría Administrativa de esta --  
 empresa no funciona adecuadamente, ¿a qué atribuye ese --  
 mal funcionamiento?

( ) A la persona que está al frente de él.

( ) Al personal que lo forma.

( ) Al método e instrumentos utilizados.

( ) Otra causa. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué profesionista se encuentra al frente del departamento  
 de Auditoría Administrativa?

( ) Licenciado en Administración.

( ) Contador Público.

( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Se haya debidamente capacitada la persona que se encuentra  
 al frente del departamento de Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

8. Si su respuesta es negativa, ¿qué elementos considera --  
 que conforman dicha falta de capacidad?

( ) Falta de experiencia.

( ) Deficiencia en la preparación académica.

( ) Dificultad para adaptarse al medio ambiente de la --  
 empresa.

( ) Falta de conocimientos en el área de Auditoría Administrativa.

( ) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Considera Ud. que el capacitar a la persona encargada -- del Departamento de Auditoría Administrativa es la me---  
 jor medida para desarrollar al máximo su eficiencia?

Sí ( )

No ( )

10. Si no existe en la empresa un Departamento de Auditoría Administrativa, ¿qué instrumentos de control administrativo utilizan?

---



---



---

11. ¿Ha contratado la empresa los servicios de un auditor ad  
 ministrativo independiente?

Sí ( )

No ( )

12. ¿Ha implantado Ud. las sugerencias propuestas por el au-  
 ditor independiente?

Sí ( )

No ( )

13. La implantación de dichas sugerencias ¿ha redituado ben  
 eficios a la empresa?

Sí ( )

No ( )

14. ¿Qué opina Ud. en términos generales del trabajo desarro  
 llado por el auditor independiente?

---



---



---



15. ¿Cree Ud. que hay problemas específicos a los que se enfrenta la persona al aplicar una Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

16. ¿Cuáles son?

---

---

---

---

17. ¿Cree Ud. que la Auditoría Administrativa debe ser campo de acción de un solo profesionalista?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

---

18. En su opinión, ¿cuál es el profesionalista más capacitado para realizar una Auditoría Administrativa?

( ) Contador Público.

( ) Licenciado en Administración.

( ) Licenciado en Relaciones Industriales.

( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---



---



---

19. De acuerdo con su experiencia profesional, ¿considera que los auditores administrativos actúan con verdadera ética profesional?

Sí ( )

No ( )

20. ¿Qué opina de la función del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo?

---



---



---



---

21. En su opinión, ¿cuál es la experiencia mínima necesaria para ejercer la Auditoría Administrativa?

( ) 1 año

( ) 4 años

( ) 2 años

( ) Más de 4 años

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

— CUESTIONARIO APLICADO A LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

OCUPACION: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la respuesta correcta de acuerdo a las preguntas planteadas.

1. ¿Tiene conocimientos amplios acerca de la Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Esos conocimientos los ha adquirido a través de:

( ) Su ejercicio profesional.

( ) Su participación en la aplicación de una Auditoría Administrativa.

( ) Su preparación académica.

( ) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. En su opinión, ¿qué importancia tiene la Auditoría Administrativa dentro de una empresa?

( ) Es de vital importancia.

( ) Es necesaria.

( ) No es necesaria.

4. ¿A qué problemas considera Ud. que se enfrenta una persona al llevar a cabo una Auditoría Administrativa?

( ) Falta de recursos económicos por parte de la empresa.

se.

- ( ) Falta de cooperación del personal.
- ( ) Carencia de información sobre la existencia de la Auditoría Administrativa.
- ( ) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿A qué problemas se ha enfrentado al aplicar una Auditoría Administrativa?

- ( ) Bajo nivel académico.
- ( ) Falta de experiencia.
- ( ) Resistencia al cambio por parte de la empresa.
- ( ) Falta de cooperación por parte del personal.
- ( ) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Quién considera que es el profesionalista más idóneo para aplicar una Auditoría Administrativa?

- ( ) Licenciado en Administración.
- ( ) Contador Público.
- ( ) Licenciado en Relaciones Industriales.
- ( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---



---



---

7. ¿Considera que la preparación adquirida en las Universidades es suficiente para que el Licenciado en Administración ejerza la Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

8. ¿Qué habilidades debe reunir la persona que aplique una Auditoría Administrativa?
- ( ) Experiencia e Iniciativa.
- ( ) Personalidad e Inteligencia.
- ( ) Responsabilidad y Autoridad.
- ( ) Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
9. En su opinión, ¿cuál es la experiencia mínima necesaria para ejercer la Auditoría Administrativa?
- ( ) 1 año ( ) 2 años
- ( ) 4 años ( ) Más de 4 años
10. ¿Considera Ud. que es un factor determinante para la contratación de profesionistas, el lugar de donde egresen?
- Sí ( ) No ( )
11. De acuerdo con su experiencia profesional, ¿considera que los Auditores Administrativos actúan con verdadera ética profesional?
- Sí ( ) No ( )
12. ¿Cree Ud. que en un futuro el área de Auditoría Administrativa deberá tener mayor difusión?
- Sí ( ) No ( )

¿Por qué?

---



---



---



---

13. ¿Qué propondría Ud. para que el ejercicio de la Auditoría Administrativa sea exclusivo del Licenciado en Administración?

---

---

---

---

14. Otros Comentarios: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO APLICADO A UNIVERSIDADES.

ESCUELA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

OCUPACION: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la respuesta correcta de acuerdo a las preguntas planteadas.

1. ¿Considera que el Plan de Estudios de esta universidad - correspondiente a la carrera de Licenciado en Administración cubre los conocimientos necesarios para ejercer dicha carrera?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---



---



---



---

2. ¿Existe dentro del Plan de Estudios algunas materias referentes al área de Auditoría Administrativa?

Sí ( )

No ( )

¿Cuáles son?

---



---



---



---

3. ¿Considera Ud. que estas materias son suficientes para -  
la preparación del Licenciado en Administración como Au  
ditor Administrativo?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

---

4. ¿Esta Escuela ha mantenido contacto con sus exalumnos?

Sí ( )

No ( )

5. Explique en términos generales la manera en que se ha --  
mantenido dicho contacto.

---

---

---

---

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_



### III.3 ANALISIS Y GRAFICACION DE LA INFORMACION.

En el presente título daremos a conocer los resultados de la aplicación de cuestionarios a empresas, Licenciados - en Administración y Universidades.

Para tal fin presentaremos primero un análisis de la información obtenida en cada una de las preguntas abiertas por cada cuestionario y finalmente la tabulación de los resultados logrados a través del procesamiento electrónico de datos, llevado a cabo en el Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración (CIFCA). (Ver anexos).

Ahora bien, para mostrar gráficamente los resultados obtenidos en las preguntas cerradas optamos por utilizar las gráficas de barras, en las que se exponen tanto los resultados de las empresas medianas como los resultados de las empresas grandes, además se exponen de la misma forma los resultados de la aplicación de cuestionarios a Licenciados en Administración y a Universidades.

Por otra parte consideramos necesario aclarar que dada la problemática actual por la que pasa nuestro país no fue posible cumplir con la muestra que había sido determinada, principalmente con la de empresas medianas, y de las 103 -- empresas que debían haber sido visitadas, sólo se obtuvie--

ron resultados en 56 de ellas, es decir que hubo una diferencia de 47 empresas, la razón por la que no se obtuvo resultado alguno en dichas empresas se describe a continuación:

De las 47 empresas, 26 no nos proporcionaban la información a tiempo, éstas representan el 55.32% de las 47 empresas; 17 empresas no daban ninguna clase de información por políticas de la empresa, éstas representan el 36.17%; las 4 empresas restantes habían desaparecido debido a la crisis actual que sufre nuestro país, y representan el 8.51% del total de empresas que no dieron información y lo cual nos impidió presentar resultado alguno referente a estas empresas.

Por lo tanto tenemos que al graficar, la escala que se utiliza llega hasta el número 70 y no hasta el 120 por ejemplo, que es la escala que se debía haber utilizado en caso de haber sido 103 las empresas medianas en las que aplicara el cuestionario.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS RESPUESTAS A LAS  
PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A EMPRE--  
SAS MEDIANAS.

En esta parte de la investigación presentaremos un bre-  
ve resumen de la información obtenida en las respuestas a -  
las preguntas abiertas ( 2, 10, 14, 16 y 20 ) contenidas en  
los cuestionarios aplicados a empresas medianas.

Pregunta 2.

En su opinión, ¿cuándo considera que es conveniente la  
aplicación de la Auditoría Administrativa en una empre-  
sa?

Las 56 empresas visitadas nos respondieron que es con-  
veniente la aplicación de la Auditoría Administrativa cons-  
tantemente, ya que ésta es parte integral de la empresa a-  
demás de que es importante para lograr su funcionamiento --  
óptimo.

Pregunta 10.

Si no existe en la empresa un Departamento de Audito--  
ría Administrativa, ¿qué instrumentos de control admi-  
nistrativo utilizan?

En esta pregunta se obtuvieron diversas respuestas que

la totalidad de las empresas visitadas, es decir 56, nos dieron, por lo que procederemos a continuación a mencionar los instrumentos de control administrativo utilizados por dichas empresas.

- Conciliación de las principales funciones con que -- cuenta la empresa, elaborando un informe a la dirección de Administración y Finanzas. La Auditoría Administrativa es aplicada cada por la casa matriz.
- Juntas mensuales de los Jefes de Departamento o Gerentes, cada uno especifica sus metas fijadas en el mes y los problemas que han enfrentado para lograrlas.
- Manual de Procedimientos y Políticas, Inventario de Recursos Humanos y Tiempos y Movimientos.
- Evaluación de Asesores Externos.
- Evaluación de Puestos y de Personal.
- Control Presupuestal, Fiscal y Contraloría.
- Supervisión diaria, tomando en cuenta los informes del Departamento de Computación.
- Planeación, Organización y Control.
- Cada departamento realice su Auditoría Administrativa.
- Aplicación de administración empírica.
- Auditoría Administrativa a nivel Staff.
- Aplicación continua de cuestionarios de Control Interno, Análisis y Descripción de Puestos.

Pregunta 14.

¿Qué opina Ud. en términos generales del trabajo desarrollado por el Auditor Administrativo Independiente?

Debido a que de las 56 empresas visitadas sólo 10 habían contratado los servicios de un Auditor Administrativo Independiente, presentaremos a continuación las respuestas obtenidas en esas 10 empresas.

- Ocho empresas respondieron que son buenos los Auditores Administrativos Independientes, ya que proponen soluciones a los problemas que se presentan en la empresa, y apoyan de manera imparcial lo que se hace. Además sirve de estímulo para la compañía en cuanto a la organización y disponibilidad de recursos.

Por otra parte 2 empresas se mostraron en contra del trabajo desarrollado por el Auditor Administrativo Independiente, ya que mencionaron que la información que proporcionan es insuficiente, poco profunda y además trabajan con lentitud, por lo que generalmente no se toma en cuenta su trabajo y en ocasiones resulta costoso implementar los controles propuestos.

Pregunta 16.

Los problemas específicos a los que se enfrenta una persona al aplicar una Auditoría Administrativa son:

- Que la persona, por ser ajena a la empresa, no recibe la información que requiere para poder desempeñar su trabajo, además de que el personal no colabora con él, pues se resiste a reconocer y aceptar sus errores.
- La empresa siente temor de volver a empezar, ya que cuenta con sistemas obsoletos y en ocasiones hay intereses creados por terceras personas.
- Falta de seguimiento de las sugerencias propuestas, cuando éstas son aceptadas.

Pregunta 20.

¿Qué opina de la función del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo?

La opinión que nos dieron en términos generales acerca de la función del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo es la que éstos requieren de profundos conocimientos contables y financieros para ejercer dicha función, ya que se considera que su preparación académica es muy pobre, y además carece de visión, por lo que necesita una vida más práctica.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS RESPUESTAS A LAS  
PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A EMPRE--  
SAS GRANDES.

Pregunta 2.

En su opinión, ¿cuándo considera que es conveniente la aplicación de la Auditoría Administrativa en una empresa?

En términos generales podemos decir que las 13 empresas visitadas respondieron que una Auditoría Administrativa debería ser aplicada en forma constante, con el fin de detectar los principales problemas que se les presenten, estableciendo los controles necesarios y siguiendo adecuadamente el proceso, con el fin de mejorar la eficiencia de sus empresas.

Pregunta 10.

Si no existe en la empresa un Departamento de Auditoría Administrativa, ¿qué instrumentos de control administrativo utilizan?

De las empresas grandes, que fueron 13, sólo 5 dieron respuesta a la pregunta planteada. La respuesta que dieron es que cada departamento realiza su propio control y se evalúa al personal que efectúa revisiones.

Pregunta 14.

¿Qué opina Ud. en términos generales del trabajo desarrollado por el Auditor Administrativo Independiente?

En vista de que las 13 empresas grandes que fueron visitadas no contrataron los servicios de un Auditor Administrativo Independiente debido a que las Auditorías Administrativas son realizadas por la casa matriz, esta pregunta resulto no aplicable por lo que no se obtuvo respuesta alguna.

Pregunta 16.

Los problemas específicos a los que se enfrenta una persona al aplicar una Auditoría Administrativa son:

- La dirección de la empresa, generalmente no conoce a fondo la existencia de la Auditoría Administrativa.
- Falta de cooperación del personal de la empresa.
- Resistencia al cambio.
- La Gerencia Auditada en ocasiones desea obtener los resultados en forma inmediata sin que ésto sea posible.

Pregunta 20.

¿Qué opina de la función del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo?



La opinión que nos dieron, en términos generales, acerca de la función del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo es que este profesionista es el más idóneo para aplicar una Auditoría Administrativa, siempre y cuando cuente con los conocimientos generales que le son necesarios para desarrollar dicha función como auditor, pero requiere, sin embargo, del auxilio de otros profesionistas.

GRAFICACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS RESPUESTAS A  
LAS PREGUNTAS CERRADAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A EM-  
PRESAS MEDIANAS Y GRANDES.

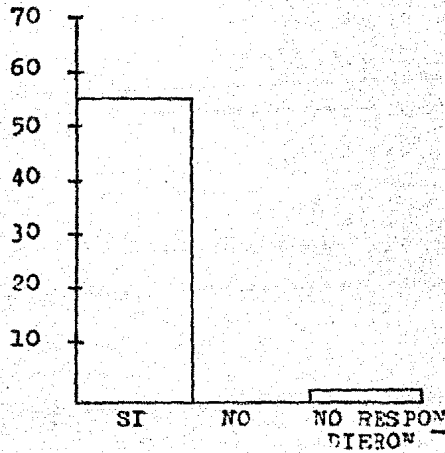
En esta parte de la investigación presentaremos los —  
resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios co—  
rrespondientes a las preguntas cerradas ( 1, 3, 4, 5, 6, 7,  
8, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19 y 21 ).

Dichos resultados serán expuestos en forma gráfica pa-  
ra lograr una mejor comprensión de dichos resultados.

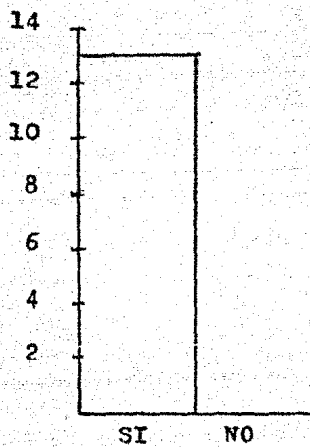
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 1

- Importancia de la aplicación de la Auditoría Administrativa para lograr el mejor funcionamiento de una empresa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



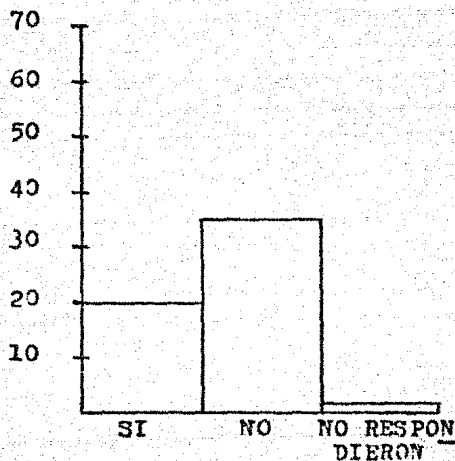
Podemos observar, en la primera gráfica presentada correspondiente a las empresas MEDIANAS en las que se aplicó el cuestionario, que 55 de las 56 empresas entrevistadas respondieron que SI conocían la importancia de la aplicación de la Auditoría Administrativa para lograr el mejor funcionamiento de una empresa, mientras que no hubo respuesta alguna en cuanto al desconocimiento de dicha área y sólo una empresa se abstuvo de contestar.

Ahora bien, en la segunda gráfica presentada se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios a empresas GRANDES, y así tenemos que las 13 empresas tomadas en cuenta para la presente investigación respondieron que SI conocían la importancia de la aplicación de la Auditoría Administrativa para lograr el mejor funcionamiento de una empresa, por lo que no hubo respuesta en cuanto al hecho de desconocer dicha área.

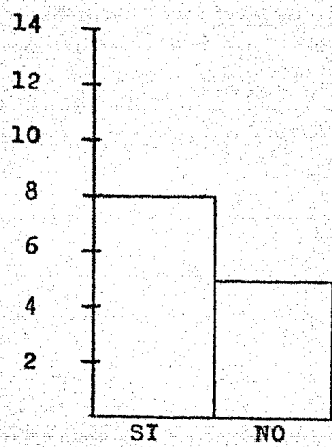
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 3

- Número de empresas que cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS )



( EMPRESAS GRANDES ).



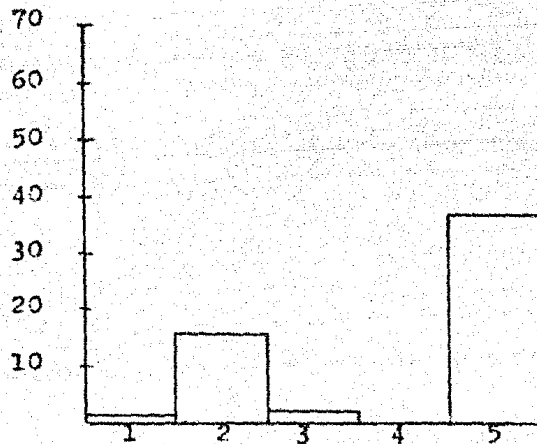
En la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS podemos observar que de las 56 empresas visitadas, 20 cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa; 35 no cuentan con dicho departamento y una empresa se abstuvo de contestar.

En la gráfica correspondiente a las empresas GRANDES - tenemos que siendo 13 las empresas visitadas, 8 de ellas - cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa y - sólo 5 carecen de un departamento dedicado a dicha área.



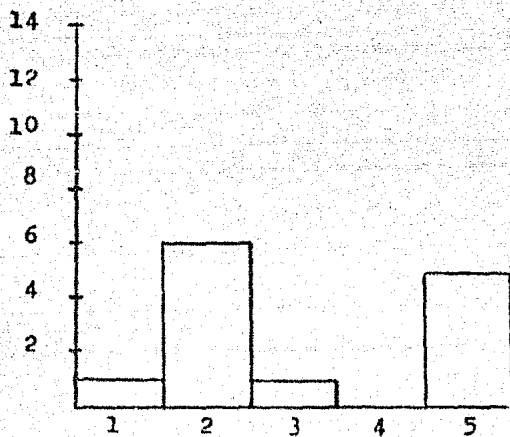
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 4

- Funcionamiento del departamento de Auditoría Administrativa en las empresas que cuentan con él.  
( EMPRESAS MEDIANAS ).



- 1= Excelente.  
2= Bueno.  
3= Regular.  
4= Malo.  
5= No respondieron.

( EMPRESAS GRANDES ).



1= Excelente.

2= Bueno.

3= Regular.

4= Malo.

5= No respondieron.

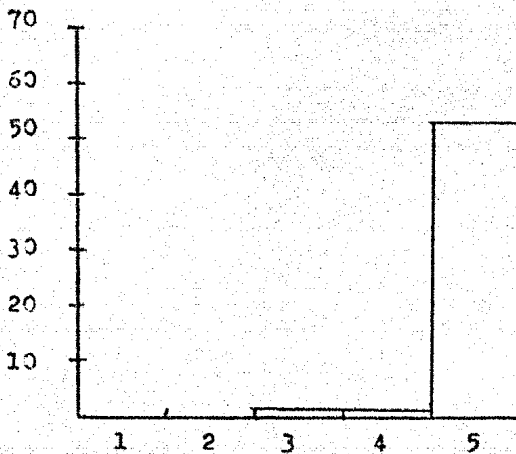
Como podemos apreciar en la gráfica referente a las -- empresas MEDIANAS, de las 20 que cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa una empresa respondió que el funcionamiento de dicho departamento era excelente, 16 respondieron que el funcionamiento era bueno, 2 contestaron que el departamento funcionaba en forma regular y no hubo respuesta alguna referente al mal funcionamiento del dicho departamento. Las 37 empresas restantes no respondieron, debido a que 35 no cuentan con departamento de Auditoría Administrativa, una más se abstuvo de contestar, y otra más, a pesar de contar con el departamento también decidió no dar su respuesta.

En la gráfica representativa de las empresas GRANDES - puede observarse que de las 13 empresas visitadas una considero que el funcionamiento del departamento de Auditoría Administrativa era excelente, 6 que era bueno y una regular. Las 5 empresas restantes no dieron respuesta debido a que no cuentan con dicho departamento.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 5

- Factores a los que se atribuye el mal funcionamiento del departamento de Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



1= A la persona que está al frente del departamento.

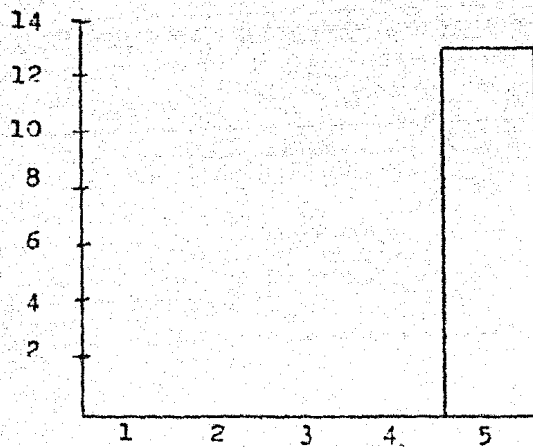
2= Al personal que lo forma.

3= A métodos e instrumentos utilizados.

4= Otra causa.

5= No hubo respuesta.

( EMPRESAS GRANDES ).



1= A la persona que está al frente del departamento.

2= Al personal que lo forma.

3= A métodos o instrumentos utilizados.

4= Otra causa.

5= No hubo respuesta.

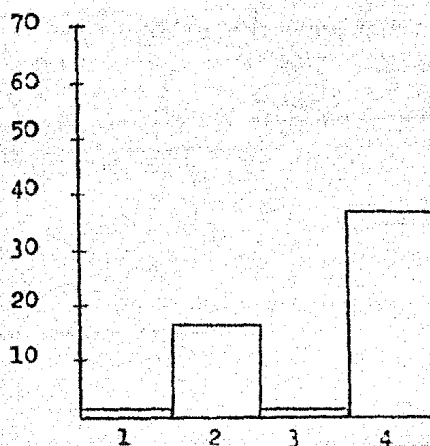
Debido a que de las 56 empresas medianas sólo 2 respondieron que su departamento funcionaba mal, tenemos que en la gráfica de empresas MEDIANAS una respondió que su departamento funcionaba mal debido al método e instrumentos utilizados y la otra empresa respondió que la razón de su mal funcionamiento (del departamento de Auditoría Administrativa) se debía a otras causas diferentes a las presentadas en las opciones, es decir a causas ajenas a la empresa.

Las 54 empresas restantes no respondieron debido a que de las 20 que tienen el departamento, 18 consideran que su departamento de Auditoría Administrativa funciona bien, y las 36 empresas restantes no respondieron debido, nuevamente a que no cuentan con el departamento mencionado.

En cuanto a la gráfica correspondiente a las empresas GRANDES tenemos que las 8 que cuentan con el departamento no respondieron, lo que nos obliga a suponer que el departamento que tienen funciona bien, las 5 empresas restantes no respondieron debido a que no cuentan con el mencionado departamento.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 6

- Profesionistas que se encuentran al frente del departamento de Auditoría Administrativa.  
( EMPRESAS MEDIANAS ).



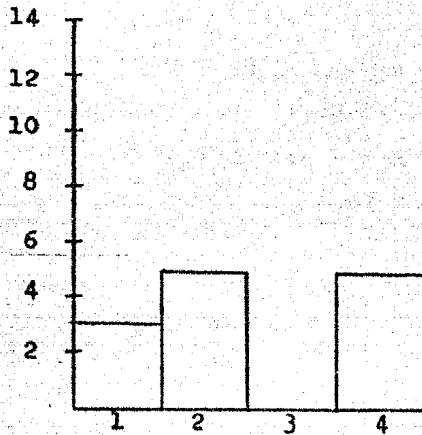
1= Licenciado en Administración.

2= Contador Público.

3= Otro.

4= No respondieron.

( EMPRESAS GRANDES ).



1= Licenciado en Administración.

2= Contador Público.

3= Otro.

4= No respondieron.



En la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS podemos observar que siendo 20 las empresas que cuentan con departamento de Auditoría Administrativa del total de empresas visitadas, una cuenta con un licenciado en Administración el cual está al frente del departamento de Auditoría Administrativa, 17 tienen Contadores Públicos, una tiene un Ingeniero, la empresa faltante se abstuvo de contestar, y las 36 empresas restantes no contestaron debido a que no cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa.

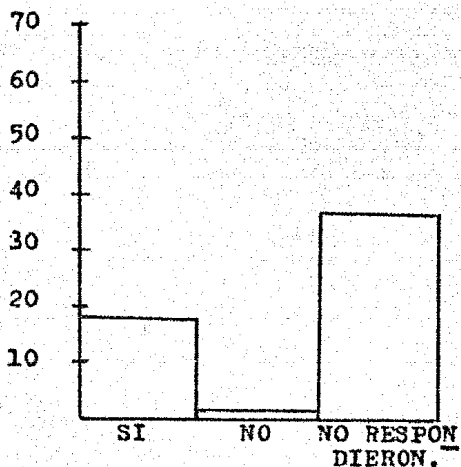
En cuanto a las empresas GRANDES tenemos que su respectiva gráfica nos muestra que al ser 8 las empresas que tienen departamento de Auditoría Administrativa 3 de ellas tienen al frente a un Licenciado en Administración y las 5 restantes tienen a un Contador Público.

Las otras 5 empresas no respondieron debido a que no cuentan con el mencionado departamento.

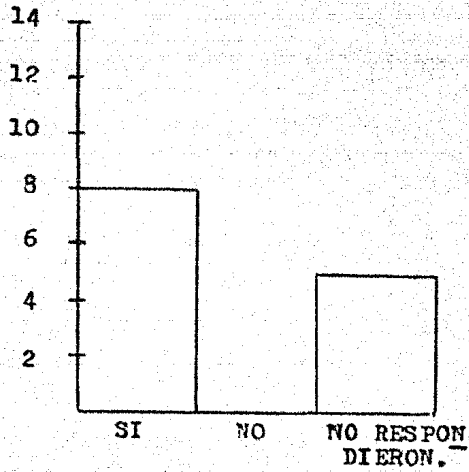
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 7

- Grado de capacidad de la persona que se encuentra al frente del Departamento de Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



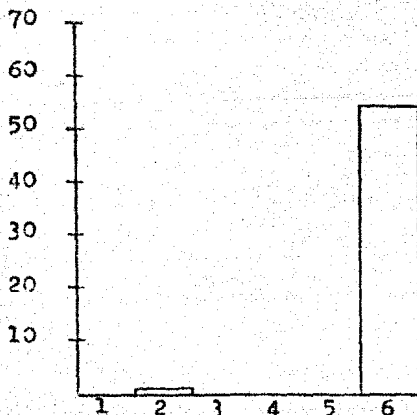
En la gráfica correspondiente a empresas MEDIANAS podemos observar que de las 20 empresas que cuentan con departamento de Auditoría Administrativa, 19 respondieron que la persona que se encuentre al frente de dicho departamento SI se encuentra preparada, una empresa respondió que NO estaba preparada, mientras que de las 36 empresas restantes una se abstuvo de contestar, y las otras 35 no respondieron debido a que no cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa.

Ahora bien, tenemos que para las empresas GRANDES la gráfica nos muestra las 8 empresas que cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa respondieron que la persona que se encuentra al frente del mismo SI se encuentra bien preparada, y las 5 empresas restantes no cuentan con el ya mencionado departamento, por lo que no podían contestar a la pregunta formulada.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 8

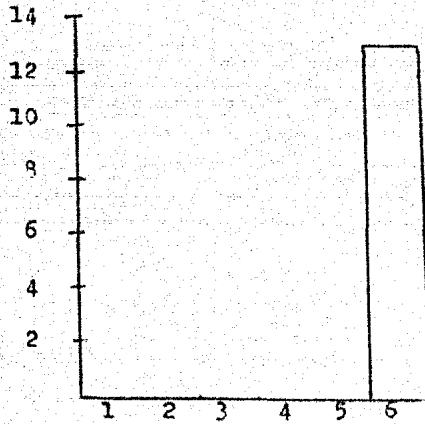
- Elementos que conforman la falta de capacidad de la persona que se encuentra al frente del departamento de Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



- 1= Falta de experiencia.
- 2= Deficiencia en la preparación académica.
- 3= Dificultad para adaptarse al medio ambiente de la empresa.
- 4= Falta de conocimiento sobre el área de Auditoría Administrativa.
- 5= Otros elementos diferentes a los antes mencionados.
- 6= No hubo respuesta.

( EMPRESAS GRANDES ).



1= Falta de experiencia.

2= Deficiencia en la preparación académica.

3= Dificultad para adaptarse al medio ambiente de la empresa.

4= Falta de conocimiento sobre el área de Auditoría Administrativa.

5= Otros elementos diferentes de los mencionados anteriormente.

6= No hubo respuesta.

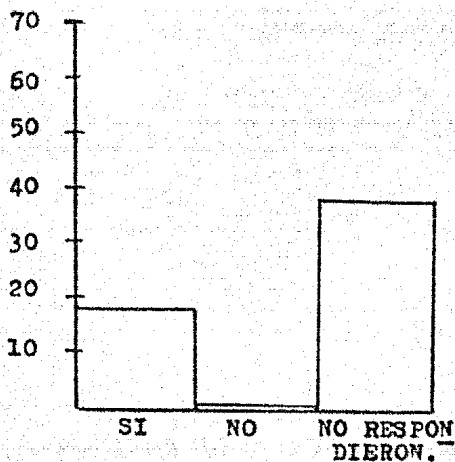
De las 20 empresas que cuentan con un departamento de Auditoría Administrativa podemos ver que en la gráfica de -- empresas MEDIANAS sólo hubo una respuesta en cuanto a que -- la falta de preparación académica era uno de los elementos que conformaban la falta de capacidad de los profesionistas que se encuentran al frente del departamento de Auditoría -- Administrativa, las 55 empresas restantes no dieron respuesta a la pregunta formulada.

En cuanto a las empresas GRANDES tenemos que la totalidad de las empresas visitadas no respondieron a la pregunta planteada relacionada con los elementos que conforman la -- falta de capacidad de la persona que se encuentra al frente del departamento de Auditoría Administrativa.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 9

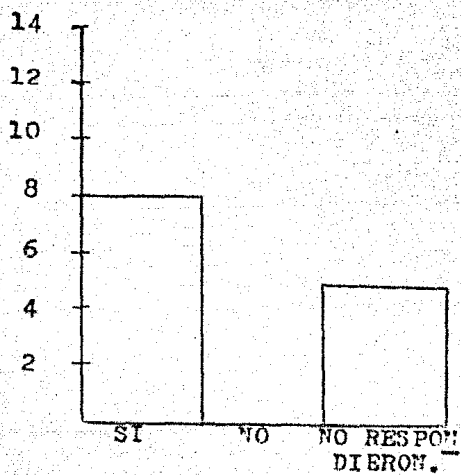
- La capacitación de la persona encargada del departamento de Auditoría Administrativa como la mejor medida para desarrollar al máximo su eficiencia.

( EMPRESAS MEDIANAS ).





( EMPRESAS GRANDES ).



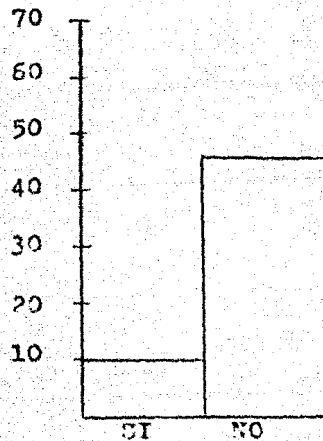
En la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS podemos observar que de las 56 empresas visitadas, 18 respondieron que la mejor medida para desarrollar al máximo la eficiencia de la persona encargada de un departamento de Auditoría Administrativa es el capacitarla; una empresa respondió que no fuera esa medida la más adecuada y las 37 empresas restantes consideraron que no debían responder esta pregunta por motivos desconocidos.

Asimismo tenemos que en la gráfica que representa a las empresas GRANDES, de las 13 visitadas 8 afirmaron que la mejor medida para lograr la máxima eficiencia de la persona que está al frente del departamento de Auditoría Administrativa es el capacitarla, las 5 empresas restantes no dieron respuesta alguna.

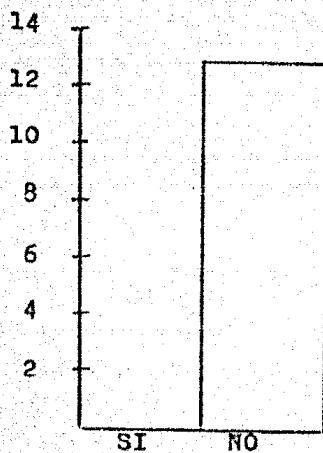
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 11

- Frecuencias en la contratación de los servicios de un Auditor Administrativo Independiente.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



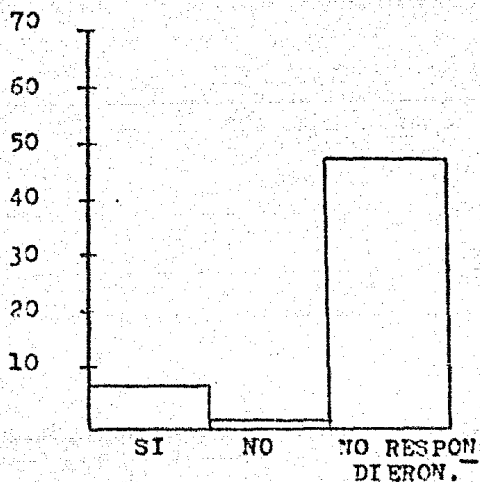
En relación a la contratación de los servicios de un Auditor Administrativo Independiente tenemos que las empresas MEDIANAS siendo 56 las visitadas, 10 de ellas dijeron haber contratado dichos servicios, pero las 46 restantes respondieron no haber contratado tales servicios nunca.

En cuanto a las empresas GRANDES, tenemos que en la gráfica se ha representado lo siguiente: de las 13 empresas visitadas ninguna había contratado los servicios de un Auditor Administrativo Independiente, debido a que siendo la mayoría de ellas empresas transnacionales les aplicaban auditorías administrativas por parte de la casa matriz, o bien si contaban con departamento de Auditoría Administrativa pues preferían que dicho departamento les aplicara este tipo de auditorías.

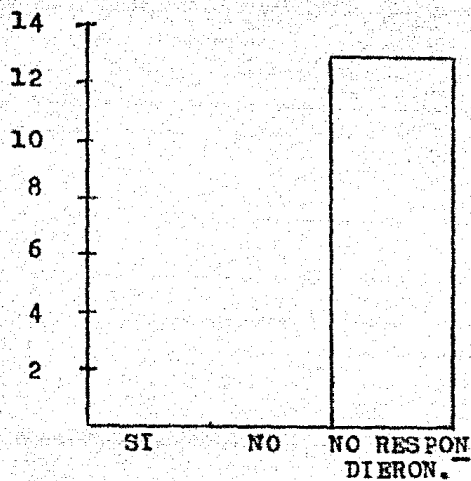
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 12

- Implantación de las sugerencias propuestas por el Auditor Administrativo Independiente.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



La gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS nos muestra que de las 10 empresas que habían contratado los -- servicios de un Auditor Administrativo Independiente, 7 di- jeron haber implantado las sugerencias propuestas por el au- ditor contratado, una señaló que no las había propuesto y -- las dos restantes se abstuvieron de contestar. Las 46 em- presas restantes no contestaron debido a que no habían con- tratado los servicios de un Auditor Administrativo Indepen- diente.

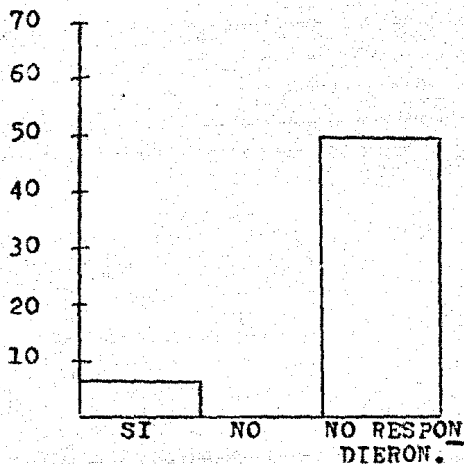
En cuanto a las empresas GRANDES tenemos que la totali- dad de las empresas visitadas no dieron respuesta alguna so- bre el hecho de haber implantado las sugerencias de un Audi- tor Administrativo Independiente debido a que ninguna de -- ellas había contratado sus servicios.



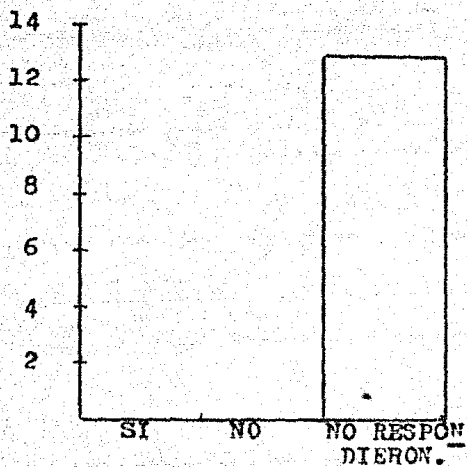
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 13

- Empresas que se han visto beneficiadas con la implementación de las sugerencias propuestas por los Auditores Administrativos contratados.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



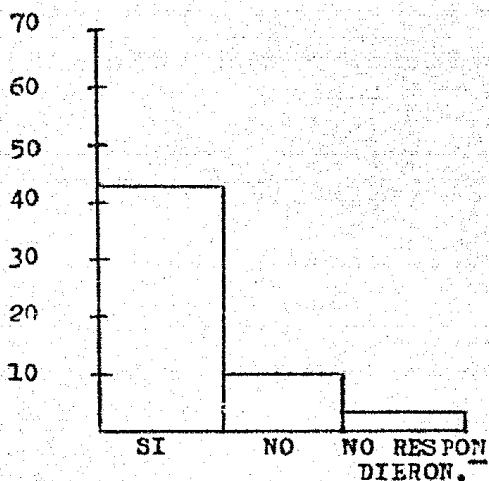
Referente a los beneficios que ha redituado la implantación de las sugerencias propuestas por los Auditores Administrativos Independientes, de las 10 empresas MEDIANAS que dijeron haber contratado sus servicios, 7 respondieron que al aplicar las sugerencias propuestas se habían visto beneficiadas, las 3 restantes se abstuvieron de contestar y por último las 46 restantes no respondieron debido a que no habían contratado los servicios de Auditores Administrativos Independientes, como ya fue mencionado anteriormente.

Ahora bien, para las empresas GRANDES tenemos que la gráfica nos muestra que la totalidad de las empresas visitadas no dieron respuesta alguna en cuanto a los beneficios que les había redituado la implantación de las sugerencias propuestas por el Auditor Administrativo Independiente dado que nunca habían contratado sus servicios.

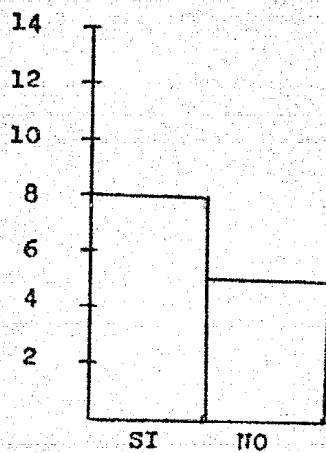
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 15

- Problemas especificos a los que se enfrenta una persona al aplicar una Auditoria Administrativa.

( EMPRESA MEDIANA ).



( EMPRESAS GRANDES ).



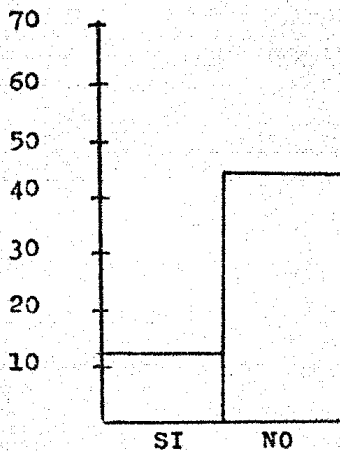
En la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS podemos observar que 43 de las 56 empresas visitadas respondieron que SI había problemas específicos a los que se enfrenta una persona al aplicar una Auditoría Administrative, 10 mencionaron que NO había problemas específicos que se pudieran enfrentar y 3 empresas se abstuvieron de dar respuesta alguna.

Asimismo tenemos para las empresas GRANDES que de las 13 empresas que fueron visitadas durante la investigación - 8 respondieron que SI existían problemas específicos a los que una persona podía enfrentarse en el momento de aplicar una Auditoría Administrativa, mientras que las 5 empresas restantes consideraron que no había tales problemas.

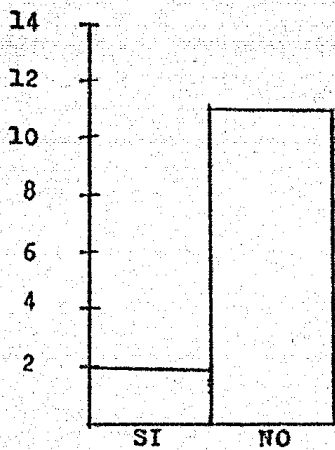
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 17

- La Auditoría Administrativa como campo de acción de un solo profesionalista.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).





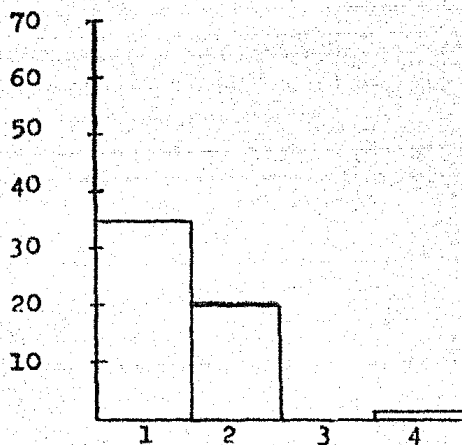
De las empresas MEDIANAS tenemos que en la gráfica expuesta podemos observar que de las 56 empresas visitadas 12 de ellas consideraron que la Auditoría Administrativa debe ser campo de acción de un solo profesionalista y las 44 empresas restantes respondieron que no debía ser campo de acción de un solo profesionalista ya que se lograrían mejores resultados si se trabaja en conjunto siempre y cuando las personas que lo conformen tengan la experiencia y conocimientos suficientes para hacerlo.

En cuanto a las empresas GRANDES tenemos que sólo 2 empresas de los 13 visitadas consideraron que la Auditoría Administrativa debía ser campo de acción de aquellas personas con conocimientos de administración como lo es el Licenciado en Administración, las 11 empresas restantes opinaron -- que pueden realizar una Auditoría Administrativa otros profesionalistas tales como Contadores Públicos, Economistas, Ingenieros, etcétera, todo esto dependiendo del tipo de entidad a auditar y siempre y cuando tales profesionalistas cuenten con la experiencia y conocimientos suficientes para abarcar dicho área.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 18

- Profesionista más capacitado para realizar una Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



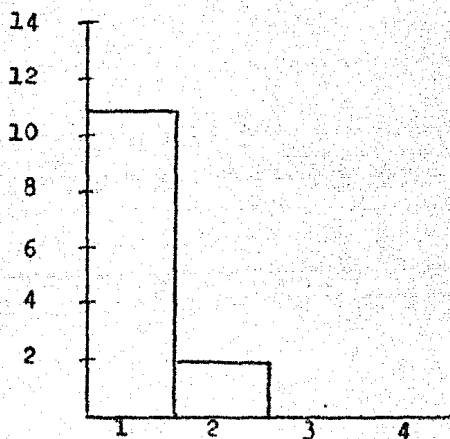
1= Licenciado en Administración.

2= Contador Público.

3= Licenciado en Relaciones Industriales.

4= Otro.

## ( EMPRESAS GRANDES ).



1= Licenciado en Administración.

2= Contador Público.

3= Licenciado en Relaciones Industriales.

4= Otro.

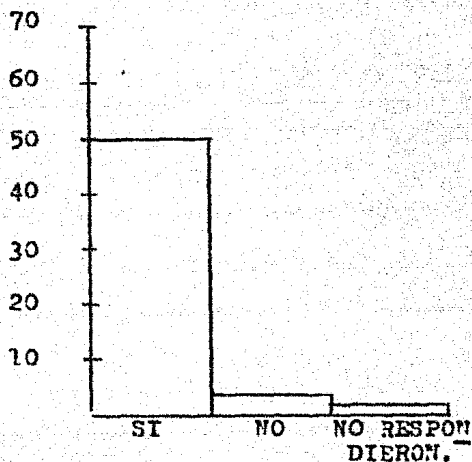
En la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS podemos observar que 34 de las 56 empresas visitadas consideraron que el profesionalista más capacitado para realizar una Auditoría Administrativa era el Licenciado en Administración, 21 respondieron que era el Contador Público el profesionalista más capacitado para hacerlo y una empresa opinó que podría ser otro profesionalista el que aplicara la Auditoría Administrativa siempre y cuando cuente con los fundamentos necesarios para hacerlo.

En cuanto a las empresas GRANDES tenemos que 11 de las 13 empresas visitadas afirmaron que la persona más capacitada para realizar una Auditoría Administrativa es el Licenciado en Administración, las dos empresas restantes respondieron que quien debía aplicar este tipo de auditoría es el Contador Público.

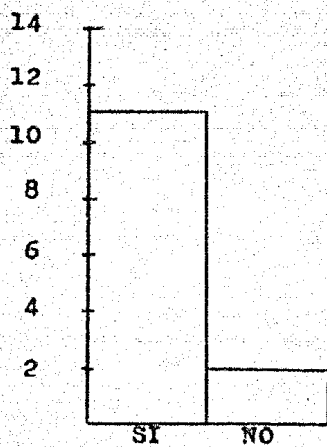
## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NUM. 19

- Importancia de la Etica Profesional en la actuación del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



( EMPRESAS GRANDES ).



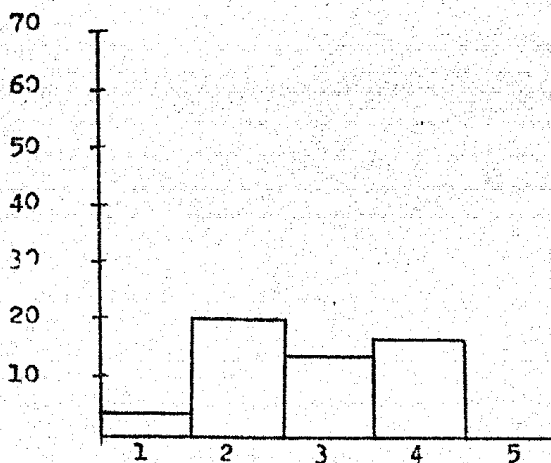
Presentamos en la gráfica correspondiente a las empresas MEDIANAS cómo 49 de las 56 empresas visitadas consideraron que los Auditores Administrativos SI actúan con verdad ética profesional, 4 respondieron que NO lo hacen y las 3 empresas restantes se abstuvieron de contestar.

Para las empresas GRANDES tenemos que del total de --- ellas, que fueron 13, 11 consideraron que los Auditores Administrativos SI actúan con ética profesional y las 2 empresas restantes no lo hacían.

## GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA PREGUNTA NOV. 21

- Experiencia mínima necesaria para ejercer la Auditoría Administrativa.

( EMPRESAS MEDIANAS ).



1= 1 año.

2= 2 años.

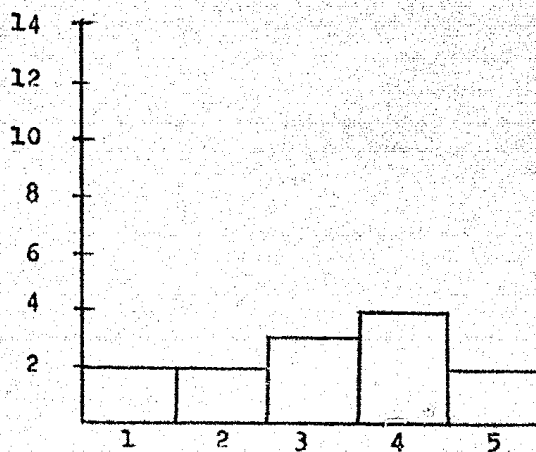
3= de 3 a 4 años.

4= más de 4 años.

5= No respondieron.



( EMPRESAS GRANDES ).



1= 1 año.

2= 2 años.

3= de 3 a 4 años.

4= más de 4 años.

5= No respondieron.

Puede observarse en la gráfica que corresponde a las - empresas "MEDIANAS que 5 empresas, de las 56 tomadas en cuenta para la presente investigación, mencionaron que 1 año de experiencia era suficiente para poder ejercer la Auditoría Administrativa; asimismo 20 respondieron que 2 años eran suficientes; 14 expresaron que de 3 a 4 años debían tenerse de experiencia para poder ejercer el área ya mencionada y las 17 empresas restantes coincidieron en que se debían tener - más de 4 años de experiencia.

De la misma forma tenemos que para las empresas GRAN--DES la gráfica nos muestra que 2 de las 13 empresas visita--das consideraron que con 1 año de experiencia era suficien--te para poder ejercer la Auditoría Administrativa, otras 2 empresas coincidieron en que 2 años de experiencia eran los adecuados; 3 dijeron que podrían ser de 3 a 4 años; 4 expresaron que la experiencia debía de ser de más de 4 años y -- les 2 empresas restantes no dieron respuesta.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

A continuación presentaremos un análisis de la información obtenida en las respuestas a las preguntas abiertas -- correspondientes a los cuestionarios que fueron aplicados a Licenciados en Administración, dicha información se refiere a las preguntas 13 y 14. Posteriormente serán analizadas -- el resto de las preguntas ya que éstas son cerradas y por -- lo tanto lo que se presenta es la graficación de los resultados obtenidos.

Pregunta 13.

¿Qué propondría Ud. para que el ejercicio de la Auditoría Administrativa sea exclusivo del Licenciado en Administración?

Como respuesta a la pregunta anterior tenemos que para que el ejercicio de la Auditoría Administrativa sea exclusivo del Licenciado en Administración es necesario modificar los planes de estudio de las universidades para que el estudiante de Administración tenga la oportunidad, en el transcurso de sus estudios, de adquirir práctica, y lo que es -- más importante, que no permita que se le emplee en áreas --

que no corresponden a su profesión y defiende su carrera, -- ya que de no hacerlo se da oportunidad a que otros profesionistas tomen como campo de acción el ejercicio de actividades que originalmente le corresponden al Licenciado en Administración.

Pregunta 14.

Otros comentarios.

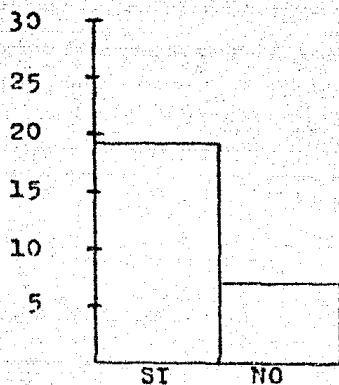
En este punto se propone que debería hacerse una maestría exclusiva de Auditoría Administrativa en las universidades, así como el elevar el nivel académico de los maestros. Además es indispensable hacer grupos de trabajo a nivel de pasantes para realizar prácticas en empresas y así poder tener experiencia, ya que ésta es fundamental para -- nuestra formación profesional.

GRAFICACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS RESPUESTAS A  
LAS PREGUNTAS CERRADAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LI-  
CENCIADOS EN ADMINISTRACION.

En esta parte de la investigación serán presentados en forma gráfica los resultados obtenidos en cada una de las preguntas cerradas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) correspondientes a los cuestionarios aplicados a Licenciados en Administración, así como también una breve explicación a fin de lograr una mayor comprensión de dichos resultados.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 1

- Profesionistas con conocimientos amplios de Auditoría Administrativa.

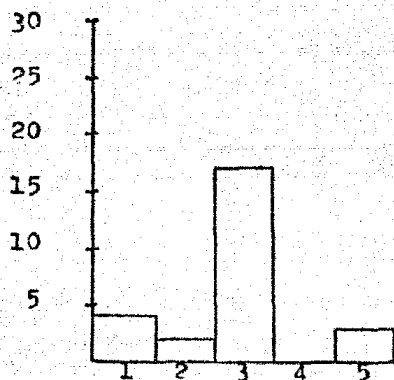


En la gráfica antes expuesta puede observarse que 19 - de las 26 personas encuestadas SI tienen conocimientos am- - plios sobre Auditoría Administrativa.

Las 7 personas restantes contestaron que NO cuentan -- con conocimientos amplios acerca de la ya mencionada área - de Auditoría Administrativa.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 2

- Medios a través de los cuales el Licenciado en Administración ha adquirido conocimientos sobre Auditoría Administrativa.



1= Ejercicio Profesional.

2= La participación en la aplicación de una Auditoría Administrativa.

3= Preparación Académica

4= Otros medios diferentes a los anteriores.

5= No hubo respuesta.



La gráfica antes expuesta nos muestra que 4 de los 26 Licenciados en Administración entrevistados, adquirieron -- sus conocimientos de Auditoría Administrativa por medio de su ejercicio profesional.

Dos Licenciados en Administración obtuvieron sus conocimientos a través de la aplicación de una Auditoría Administrativa.

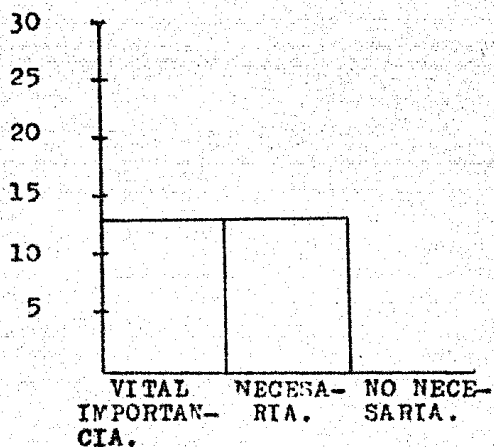
Diecisiete Licenciados en Administración llegaron a obtener sus conocimientos a través de su preparación académica.

Ahora bien, ninguno de los entrevistados obtuvo sus -- conocimientos a través de medios distintos a los mencionados anteriormente.

Por último, los 3 Licenciados en Administración restantes no dieron respuesta alguna.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 3

- Grado de importancia de la Auditoría Administrativa en una empresa.



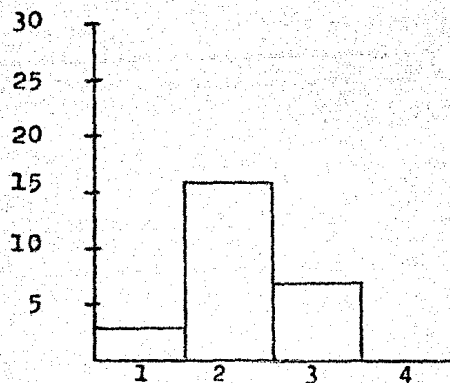
En la gráfica anterior pudimos observar que 13 de los 26 Licenciados en Administración entrevistados consideraron que la Auditoría Administrativa es de vital importancia dentro de una empresa.

Los trece Licenciados en Administración restantes opinaron que es necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa dentro de una empresa.

Por lo tanto no hubo respuesta alguna para la tercera opción relacionada con el hecho de considerar innecesaria - la aplicación de la Auditoría Administrativa dentro de una empresa.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 4

- Estimacion de los principales problemas que puede llegar a tener la persona que aplique una Auditoría Administrativa.



- 1= Falta de recursos económicos por parte de la empresa.
- 2= Falta de cooperación del personal de la empresa.
- 3= Carencia de información sobre la existencia de la Auditoría Administrativa.
- 4= Otros problemas distintos a los anteriores.

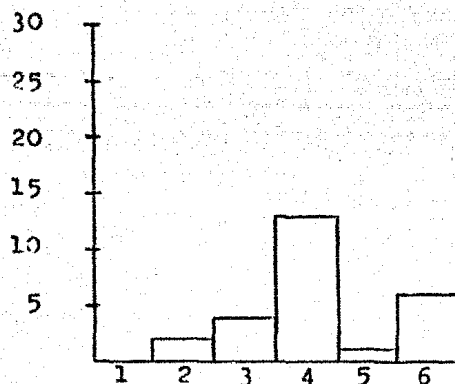
En la gráfica anterior pudo notarse que 3 Licenciados en Administración, del total de los entrevistados, consideraron como principal problema la falta de recursos por parte de la empresa, lo cual dificulta la aplicación de una Auditoría Administrativa dentro de una empresa.

Dieciséis Licenciados en Administración respondieron que el principal problema que impedía la aplicación de la Auditoría Administrativa dentro de una empresa era la falta de cooperación por parte del personal de la empresa.

Siete de los entrevistados opinaron que la carencia de información sobre la existencia de la Auditoría Administrativa podría interferir en la aplicación de la misma, mientras que ninguno de los entrevistados dieron como respuesta que podría haber otros problemas diferentes a los ya mencionados.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 5

- Problemas reales enfrentados por los Licenciados en Administración que han aplicado una Auditoría Administrativa.



- 1= Bajo nivel académico.  
 2= Falta de experiencia.  
 3= Resistencia al cambio por parte de la empresa.  
 4= Falta de cooperación por parte del personal de la empresa.  
 5= Otros problemas diferentes a los antes mencionados.  
 6= No hubo respuesta.

En la gráfica antes expuesta se pudo observar que ninguno de los 26 entrevistados contestaron que el principal problema que habían enfrentado al aplicar una Auditoría Administrativa era su bajo nivel académico.

Dos de los Licenciados en Administración que fueron en entrevistados respondieron que al aplicar una Auditoría Administrativa el problema encontrado fue su falta de experiencia dentro de dicha área.

Cuatro de los entrevistados respondieron que al aplicar una Auditoría Administrativa el principal problema que habían enfrentado era la resistencia al cambio por parte de la empresa, problema que la mayoría de las veces tiende a aparecer cuando se trata de instituir cambios dentro de la empresa auditada.

Del total de los entrevistados, 13 respondieron que la falta de cooperación por parte del personal de la empresa es el problema que se presenta con mayor frecuencia, debido principalmente a la imagen equivocada que tienen acerca de las funciones reales del auditor administrativo.

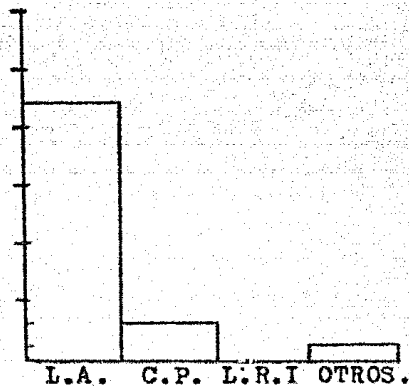
Uno de los entrevistados contestó que el problema enfrentado por él era distinto de los mencionados anteriormente.

Y por último los 6 Licenciados en Administración restantes se abstuvieron de dar respuesta alguna debido a que no habían aplicado nunca una Auditoría Administrativa, por lo que no podían mencionar el problema que habían podido tener.



## GRAPICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 6

- Profesionista que se considera es el más idóneo para realizar una Auditoría Administrativa.



C.P. = Contador Público.

L.A. = Licenciado en Administración.

L.R.I = Licenciado en Relaciones Industriales.

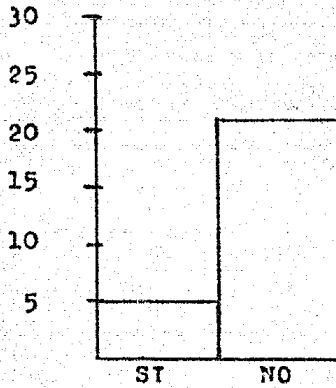
De las 26 personas entrevistadas, 22 contestaron que - el profesionalista más idóneo para aplicar una Auditoría Administrativa es el Licenciado en Administración, por ser éste, la persona que adquiere mayores conocimientos teóricos en - las Universidades, los cuales están relacionados con todas las áreas existentes en una empresa, como son: Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Producción, lo cual le - sirve de apoyo para detectar los principales problemas que pueden existir en una empresa.

Tres Licenciados en Administración consideraron que el profesionalista más idóneo para aplicar una Auditoría Administrativa era el Contador Público, argumentando que la toma - de decisiones se hace en base a estudios elaborados por el Contador Público.

Por último, mencionaremos que uno de los entrevistados consideró que cualquier profesionalista puede llegar a aplicar una Auditoría Administrativa siempre y cuando cuente -- con la preparación y los conocimientos administrativos necesarios, conjugándose con la experiencia requerida para ello.

## GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 7

- Importancia de la preparación adquirida por los Licenciados en Administración en las Universidades localizadas dentro del área del Distrito Federal.



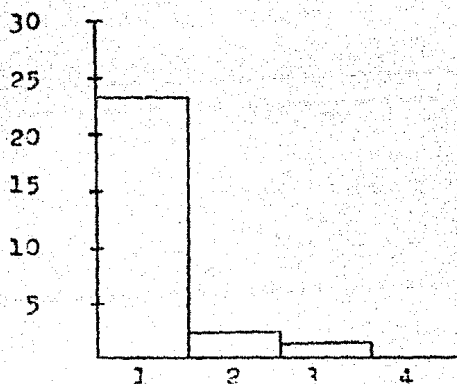
Podemos observar en la gráfica de la página anterior - que de los 26 Licenciados en Administración entrevis, 5 contestaron que la preparación adquirida en las universidades es suficiente para ejercer la Auditoría Administrativa.

Veintiuno de los entrevistados no estuvieron de acuerdo con los cinco anteriores, ya que respondieron que la preparación recibida en las diversas universidades en donde cada uno de los entrevistados había cursado su carrera de Licenciado en Administración era insuficiente, y que por lo - tanto ello les impedía ejercer la Auditoría Administrativa.

Además consideraron también que para llegar a ejercer la Auditoría Administrativa es necesario contar más que nada con una amplia experiencia adquirida a través del ejercicio profesional de cada uno de los profesionales de la Administración.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 8

- Habilidades que debe reunir la persona que aplique una Auditoría Administrativa.



- 1= Experiencia e iniciativa.
- 2= Personalidad e inteligencia.
- 3= Responsabilidad y autoridad.
- 4= Otras diferentes a las anteriores.

Analizando la gráfica anterior podrá observarse que 23 Licenciados en Administración consideraron que la Experiencia y la Iniciativa eran las principales habilidades requeridas para poder aplicar una Auditoría Administrativa.

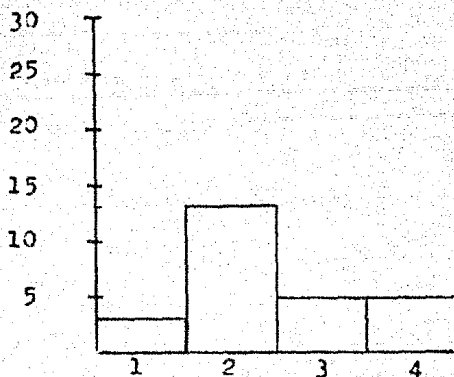
Dos de los 26 entrevistados opinaron que para realizar una Auditoría Administrativa es necesario tener Personalidad e Inteligencia.

Uno de los Licenciados en Administración entrevistados consideró que la Responsabilidad y la Autoridad eran requisitos indispensables para llegar a aplicar una Auditoría Administrativa.

Ninguno de los 26 Licenciados en Administración que fueron entrevistados consideró que era necesario contar con habilidades diferentes de las ya mencionadas para llegar a aplicar una Auditoría Administrativa.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 9

- Experiencia mínima necesaria para ejercer la Auditoría Administrativa.



1= 1 año.

2= 2 años.

3= de 3 a 4 años.

4= más de 4 años.

En la gráfica anterior puede apreciarse que 3 de las - personas entrevistadas consideraron que un año de experiencia es suficiente para ejercer la Auditoría Administrativa.

Trece de los entrevistados opinaron que dos años son - suficientes para que un Licenciado en Administración pueda tomar como campo de Acción la Auditoría Administrativa.

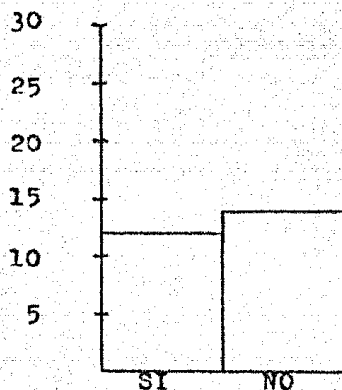
Cinco Licenciados en Administración consideraron que - para poder ejercer la Auditoría Administrativa es necesario tener de tres a cuatro años de experiencia, ya que sólo de esta manera puede tenerse la preparación suficiente que nos permita llegar a la toma de decisiones.

Ahora bien, 5 de los entrevistados opinaron que es necesario contar con más de cuatro años de experiencia profesional para llegar a ejercer la Auditoría Administrativa.



## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 10

- El prestigio de las Universidades como factor determinante en la contratación de profesionistas.

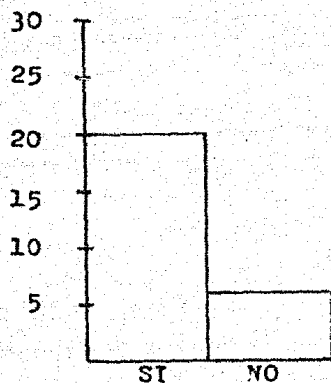


Podemos ver en la gráfica anterior que 12 de los entrevistados consideraron como factor determinante para la contratación de profesionistas, el lugar de donde egresen, de acuerdo al prestigio con que cuenta cada una de las Universidades, en este caso las tomadas en cuenta para nuestra investigación.

Los 14 entrevistados restantes consideraron que el lugar de donde egresen los profesionistas no es un factor determinante para su contratación, pues lo que en realidad importa es la preparación que tengan y el desempeño que tengan tanto como estudiantes, como profesionistas titulados, tomando en cuenta desde luego la experiencia que vayan adquiriendo a través de su ejercicio profesional.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 11

- Importancia de la Etica Profesional en la actuación del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo.

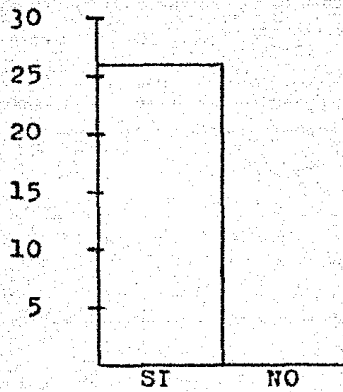


En la gráfica antes expuesta pudimos observar que 20 - personas de las entrevistadas consideraron que los auditores administrativos actúan con verdadera Etica Profesional pues de no hacerlo deteriorarían la imágen del Licenciado - en Administración.

Los 6 entrevistados restantes consideraron que en realidad los auditores administrativos no actúan con verdadera Etica Profesional.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 12

- Futuro de la Auditoría Administrativa.



Los 26 Licenciados en Administración que fueron entrevistados consideraron que el área de Auditoría Administrativa debe tener mayor difusión en el futuro, ya que ésta es muy importante para la empresa, pues le ayuda a mantener una buena organización, siguiendo los procedimientos y políticas de la misma e implantando cambios que se consideren necesarios, de tal manera que siempre haya dinamismo en el sector empresarial, contribuyendo así en el desarrollo del país.

ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS RESPUESTAS A LAS  
PREGUNTAS ABIERTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A UNIVER-  
SIDADES.

El análisis que se expondrá en esta parte de la inves-  
tigación corresponde a la pregunta número 5 del cuestiona-  
rio aplicado a universidades.

La pregunta analizada es:

Explique en términos generales la manera en que se ha  
mantenido contacto con sus exalumnos.

En forma general podemos decir que las universidades -  
que han mantenido contacto con sus exalumnos lo han hecho -  
a través de:

- Desayunos.
- Asesoría de maestros.
- Reuniones periódicas.
- Documentos enviados a su domicilio.
- Exposiciones sobre temas de interés para los exalum-  
nos.
- Información por medio de correo para algunos cursos  
impartidos por las universidades.
- Colegios nacionales y regionales.
- Asociaciones de exalumnos.

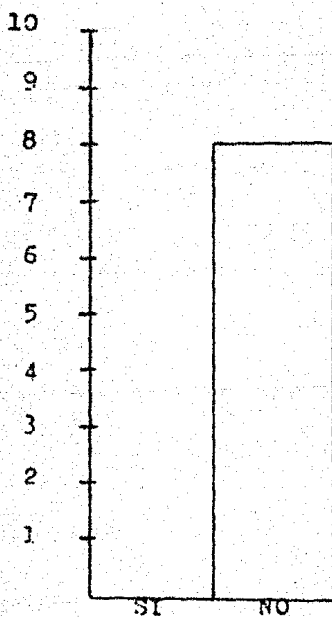
GRAFICACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS RESPUESTAS A  
LAS PREGUNTAS CERRADAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A UNI  
VERSIDADES.

Como se ha mencionado en el título anterior, prosegui-  
remos en esta parte de la investigación, a presentar un bre  
ve análisis de las respuestas obtenidas en las preguntas ce  
rradas ( 1, 2, 3 y 5) de los cuestionarios aplicados a las  
Universidades seleccionadas para nuestro trabajo, presen-  
tando en forma gráfica los resultados obtenidos.



GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 1

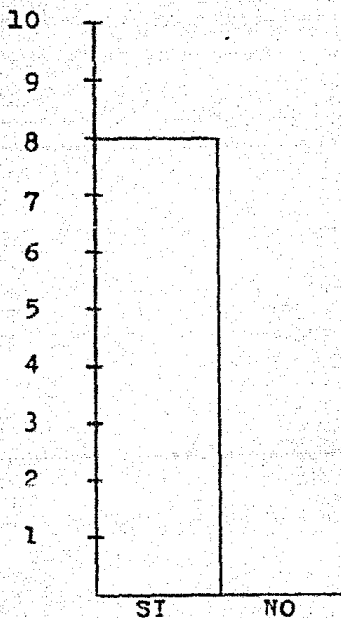
- Profundidad en los Programas de Estudio correspondientes a la carrera de Licenciado en Administración.



Como pudo observarse en la gráfica anterior, en las -- visitas llevadas a cabo en las 8 universidades selecciona-- das para la presente investigación nos respondieron que el programa de estudio de cada una de ellas correspondiente a la carrera de Licenciado en Administración no cubre los co-- nocimientos necesarios para poder ejercer dicha carrera da-- do que a los alumnos se les imparte más teoría que práctica, por lo que no llegan a adquirir la experiencia suficiente -- para enfrentarse a las condiciones actuales que prevalecen en nuestro país.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 2

- Existencia de materias referentes al área de Auditoría Administrativa dentro de los Planes de Estudio de cada universidad.

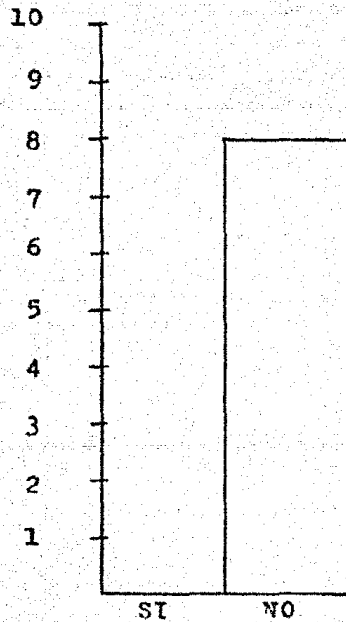


En la gráfica antes expuesta pudimos observar que las 8 universidades entrevistadas cuentan con materias referentes al área de Auditoría Administrativa incluida dentro de sus respectivos planes de estudio. Algunas de esas materias son:

- Seminario de Administración Aplicada I.
- Seminario de Administración Aplicada II.
- Auditoría Administrativa.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 3

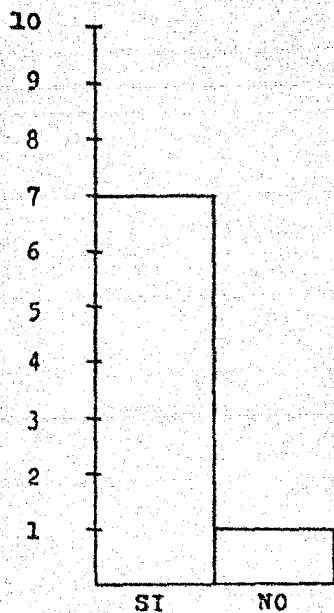
- Grado de suficiencia de las materias de Auditoría Administrativa cursadas en distintas universidades del Distrito Federal.



En la gráfica anterior pudimos observar que la totalidad de las universidades en las que se aplicó el cuestionario, respondieron que las materias impartidas referentes al área de Auditoría Administrativa no eran suficientes para la preparación de el Licenciado en Administración como Auditor Administrativo, debido a que sólo se les imparte teoría y generalmente no hay tiempo suficiente para que se realicen prácticas que les permitan tener una visión más amplia de los problemas a los que se puede enfrentar una empresa.

## GRAFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA NUM. 4

- Existencia de Comunicación entre exalumnos  
y universidades.



En la gráfica antes presentada se expone la información obtenida en la aplicación de los cuestionarios referente a la comunicación que existe entre los exalumnos y las universidades, y así tenemos que 7 universidades han mantenido contacto con sus exalumnos a través de diferentes medios, mientras que sólo una de las universidades no ha mantenido contacto con sus exalumnos.



## CAPITULO IV.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con base en la exposición efectuada, así como en los argumentos, referencias bibliográficas y demás elementos -- que apoyen la presente investigación, presentaremos a continuación algunas conclusiones y recomendaciones que consideramos necesario exponer.

#### CONCLUSIONES.

1. En la actualidad, el área de Auditoría Administrativa no tiene gran difusión dentro de las empresas por ser dicha área un paso que lleva al cambio y, por desgracia, la gran mayoría de los empresarios se muestran reuentes al cambio.

2. El Licenciado en Administración, al no estar suficientemente preparado y no mostrar verdadero interés sobre el área de Auditoría Administrativa, ha permitido que otros profesionistas, principalmente el Contador Público, tomen como campo de acción el área mencionada.

3. Los programas de estudio, referentes a la carrera de Licenciado en Administración, en la mayoría de las uni--

versidades, resultan obsoletos y no aplicables a la realidad de nuestro país. Este hecho contribuye a la deficiencia en la preparación del estudiante como Licenciado en Administración y por consiguiente como Auditor Administrativo.

### RECOMENDACIONES.

1. Para que el área de Auditoría Administrativa tenga una mayor difusión, consideramos la necesidad de que se implante, dentro de las instituciones de enseñanza superior una especialización sobre dicha área, para que de esta manera el Licenciado en Administración tenga una nueva opción que le permita ejercer como Auditor Administrativo.

2. Los Licenciados en Administración deben mejorar su imagen, manteniéndose actualizados, mostrando interés por su profesión, estudiando día con día las nuevas expectativas que se presentan dentro del sector empresarial. Sólo de esta manera podrá ganar una posición aceptable en el terreno de los negocios y podrá ejercer el área de Auditoría Administrativa eficientemente.

3. Finalmente consideramos necesario el que las universidades modifiquen los programas de estudio, de tal manera que se adapten a las condiciones económicas y sociales de nuestro país.

Para concluir el presente trabajo, diremos que el objetivo planteado en nuestra investigación fue logrado, ya que llegamos a conocer los principales problemas a los que se enfrenta el Licenciado en Administración al aplicar una Auditoría Administrativa, lo cual nos ha permitido conocer el panorama que podemos encontrar, como futuros Licenciados en Administración, si decidimos ejercer la Auditoría Administrativa. Sin embargo, debemos estar seguros de que todo -- profesionalista, teniendo amor a su carrera, superándose día con día, preparándose adecuadamente, llegará a enfrentarse a las dificultades que se le presenten con seguridad y orgullo.

En cuanto a la hipótesis propuesta, podemos decir que fue aceptada, ya que efectivamente la imagen del Licenciado en Administración como Auditor Administrativo puede ir en detrimento debido a los diversos problemas a los que se enfrenta, entre los que se encuentran principalmente:

Por parte de la Empresa.

- Resistencia al Cambio.
- Desconocimiento sobre lo que es el área de Auditoría Administrativa,
- Falta de cooperación del personal de la empresa.

Por parte del L. A.

- Deficiente preparación.
- Falta de interés en el área.
- Falta de experiencia.

**ANEYOS**

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04
04	04	04	04

DATE: AUG 16, 1963 13:53:41, SYSTEM SERIAL: 3:2, B7800 MCP: SYSTEM/MCP. 33,320,2327

WORK FLOW STATEMENTS

```

0000100  JOB 001 JOB NAME:
0000200  *SERVICE/BPSS/DATA JOB
0001900  *END JOB
  
```

JOB SUMMARY

AUG 16, 1963  
 13:53:41     JOB 0777     NAME:  
 TIME-USED SYSTEM: AUG 16, 1963 13:53:21 FROM WFL 33,320  
 PRIORITY: 05  
 USERID: CIA1

RURHOUGHS LARGE SYSTEMS SPSS RELEASE 8.0, LEVEL 724.02.23.24.00

DEFAULT SPACE ALLOCATION.. ALLOWS FOR.. 50 TRANSFORMATIONS  
 WORKSPACE 17500 WORDS 400 RECORD VALUES + LAG VARIABLES  
 TRAILSPACE 2500 WORDS 600 IF/COMPUTE OPERATIONS

1 RUN NAME INVERT SOURCE PROBLEMATICA A A  
 2 DATA LIST FIXED/1 V1 3 V2 4 V3 5 V4 6 V5 7 V6 8 V7 9 V8 10 V9 11 V12 12  
 3 V11 13 V12 14 V13 15 V14 16 V15 17 V16 18

THE DATA LIST PROVIDES FOR 16 VARIABLES AND 1 RECORDS ('CARDS') PER CASE. A MAXIMUM OF 18 COLUMNS ARE USED ON A RECORD.  
 LIST OF THE CONSTRUCTED FORMAT STATEMENT..

(2X.16F1.0)

4	INPUT MEDIUM	CARD
5	N OF CASES	69
6	VAR LABELS	V1 IMPORTANCIA APLICACION A A/ V2 COPIETA LA EMPRESA CON DEPTO A A/ V3 FUNDACION DEPTO A A/ V4 CAUSA DEL DEL FUNDACION DEPTO A A/ V5 PROFESIONISTA AL FNE DEPTO A A/ V6 ESTE CAPACITADA PER FNE DEPTO A A/ V7 SI RESP NEG ONE ELEM CONE FALTA CAPACIDAD/ V8 CAP PER FNE DEPTO A A MEJOR NEG RES EFIC/ V9 MA CO I EMPRESA SERVS DE AUD IND/ V10 HA IMPLANTADO SIG PROP POR AUD IND/ V11 IMPDET SIG REDITUADO BENEFICIOS EMPRESA/ V12 OTRAS ESPECIFICOS EMERENT PER APLIC A A/ V13 LA A A ES CA'AC UN SOLO PROFESIONISTA/ V14 PROFESIONISTA CAPACITADO PARA REAL A A/ V15 CONSID AÑOS ADMOS ACTUAN CON ETICA PROF/ V16 CUAL ES EXP MIN NEC PARA EJERCER A A/ V1 (1)SI (2)NO/ V2 (1)SI (2)NO/ V3 (1)EXCELENTE (2)BUENO (3)REGULAR (4)MALO/ V4 (1)PER FNE DEPTO A A (2)PERSONAL QUE LO FOR (3)PERIOD E INST UTIL/ V5 (1)A (2)C. (3)OTRO/ V6 (1)SI (2)NO/ V7 (1)FALTA EXP (2)DEF PNEP ACAD (3)DIF ADAP MA EMPRESA (4)FALTA CONOC A A (5)OTROS/ V8 (1)SI (2)NO/ V9 (1)SI (2)NO/ V10 (1)SI (2)NO/ V11 (1)SI (2)NO/ V12 (1)SI (2)NO/ V13 (1)SI (2)NO/ V14 (1)SI (2)C.P. (3)L.R.I. (4)OTRO/ V15 (1)SI (2)NO/ V16 (1)1 AÑO (2)2 AÑOS (3)3 A 4 AÑOS (4)MAS DE 4 AÑOS

INVEST SCORE PROBLEMATICA \* A

08/16/83

PAGE 2

41 FREQUENCIES GENERAL=VI TO V14  
42 STATISTICS ALL  
43 OPTIONS 0

GIVEN WORKSPACE ALLOWS FOR 3500 VALUES AND 2100 LABELS PER VARIABLE FOR 'FREQUENCIES'

44 READ INPUT DATA

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 3

VI	IMPORTANCIA APLICACION A A		RELATIVE	ADJUSTED	CUM
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)
	0.	1	1.4	1.4	1.4
SI	1.	68	98.6	98.6	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	

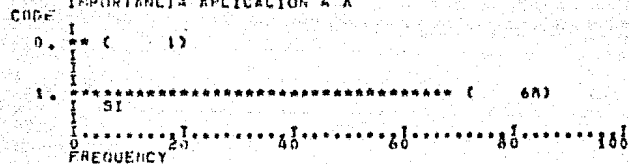


INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE RQHAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 4

VI IMPORTANCIA APLICACION A A



MEAN	0.994	STD ERR	0.014	MEDIAN	0.993
MODE	1.000	STD DEV	0.120	VARIANCE	0.014
MINIMUM	0.000	SKEWNESS	-0.307	RANGE	1.000
MAXIMUM	0.000	MAXIMUM	1.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 5

V2 CUENTA LA EMPRESA CON DEPTO A A

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	1	1.4	1.4	1.4
31	1.	28	40.6	40.6	42.0
NO	2.	40	58.0	58.0	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	

V2 CUENYA LA EMPRESA CON DEPTO A A

CODE	FREQUENCY
0.	1
1.	26
2.	40

MEAN	1.565	STD DEV	0.664	MEDIAN	1.633
MODE	2.000	STD DEV	0.525	VARIANCE	0.279
KURTOSIS	-1.010	SKEWNESS	-0.577	RANGE	2.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NOMBRE (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83 PAGE 7

V3 FUNCIONAMIENTO DEPTO A A

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	40	58.0	58.0	58.0
EXCELENTE	1.	3	4.3	4.3	62.3
BUENO	2.	21	30.4	30.4	92.8
REGULAR	3.	5	7.2	7.2	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	

INVEST SHOME PROBLEMÁTICA A A  
 FILE NUNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 6

V3 FUNCIONAMIENTO DEPTO A A

CODE	FREQUENCY
0.	40
1.	3
2.	21
3.	5

0. .... ( 40)  
 1. .... ( 3)  
   EXCELENTE  
 2. .... ( 21)  
   BUENO  
 3. .... ( 5)  
   REGULAR  
 FREQUENCY 0 20 40 60

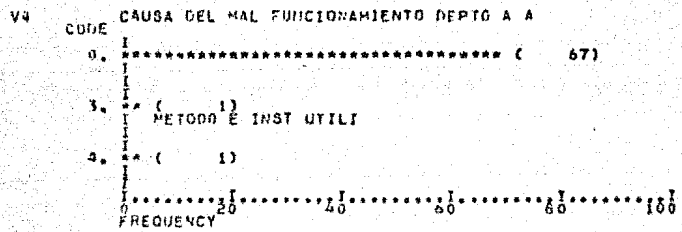
MEAN	0.870	STD EPR	0.130	MEDIAN	0.362
MODE	0.000	STD DEV	1.063	VARIANCE	1.174
KURTOSIS	-1.270	SKEWNESS	0.624	RANGE	3.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	3.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
 FILE: HONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 9

CAUSA DEL MAL FUNCIONAMIENTO	DEPTO	A	ABSOLUTE	RELATIVE	ADJUSTED	CUM
CATEGORY LABEL	CODE	FREQ	FREQ	(PCT)	FREQ	(PCT)
	0.	67	97.1	97.1	97.1	
METODO E INST UTILI	3.	1	1.4	1.4	98.6	
	4.	1	1.4	1.4	100.0	
TOTAL		69	100.0	100.0		



MEAN	0.101	STD ERR	0.072	MEDIAN	0.015
MODE	0.000	STD DEV	0.528	VARIANCE	0.357
NUMBER	34.839	SKEWNESS	5.426	RANGE	4.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	4.000		
VALID CASES	49	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE #QNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83 PAGE 11

VS		PROFESIONISTA AL FRE DEPTO A A			
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	40	58.0	58.0	58.0
L.A.	1.	4	5.4	5.4	63.8
L.C.	2.	23	33.3	33.3	97.1
DTRO	3.	2	2.9	2.9	100.0
	TOTAL	59	100.0	100.0	



VS. PROFESIONISTA AL FRE DEPTO A A

```

  CODE
  0. ***** ( 40)
  1. **** ( 4)
     L.A.
  2. ***** ( 23)
     L.C.
  3. ** ( 2)
     OTRO
  0
  FREQUENCY 10 ..... 20 ..... 30 ..... 40 ..... 50
  
```

MEAN	0.412	STD DEV	0.121	MEDIAN	0.362
MODE	0.000	STD DEV	1.066	VARIANCE	1.008
MINIMUM	-1.413	SKEWNESS	0.572	RANGE	3.000
MAXIMUM	0.000	MAXIMUM	3.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NQNAME (CREATION DATE # 08/16/83)

08/16/83

PAGE 13

VS	ESTA CAPACITADA PER FRE	DEPTD A A	RELATIVE	ADJUSTED	CUM
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)
	0.	40	58.0	58.0	58.0
SI	1.	28	40.6	40.6	98.6
NO	2.	1	1.4	1.4	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	

V6 ESTÁ CAPACITADA PER FRE DEPTO A A  
CODE I  
0. \*\*\*\*\* ( 40)  
1. \*\*\*\*\* ( 28)  
   91  
2. \*\* ( 1)  
   1,0  
0. .... I ..... I ..... I ..... I ..... I  
   0      10      20      30      40      50  
FREQUENCY

MEAN	0.435	STD ERR	0.064	MEDIAN	0.362
MODE	0.000	STD DEV	0.526	VARIANCE	0.279
KURTOSIS	-1.010	SKEWNESS	0.577	RANGE	2.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
 FILE NONAME (CREATION DATE = 00/16/83)

08/16/83

PAGE 15

V7	SI RESP NEG QUE ELEM CONF FALTA CAPACIDA				
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	68	98.6	98.6	98.6
DEP PREP ACAD	2.	1	1.4	1.4	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NQNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83 PAGE 16

V7 CCRP SI HESP NHA QUE HECM COME FALTA CAPACIDA  
0.----- ( 68)

2. ( DEF 247 ) ACAD  
0-----|-----|-----|-----|  
FREQUENCY 0 30 60 90 100

MEAN	0.029	STD ERR	0.029	MEDIAN	0.015
MODE	0.000	STD DEV	0.241	VARIANCE	0.056
NUMTOSIS	69.000	SKEWNESS	4.307	RANGE	2.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
 FILE NOHAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 17

VB	CAP PER FRE	DEPTO A A	MEJOR MED	DES EFIC	RELATIVE	ADJUSTED	CUM
CATEGORY	LASEL	CODE	ABSOLUTE	FREQ	(PCT)	FREQ	(PCT)
		0.	42	60.9	60.9	60.9	
SI		1.	26	37.7	37.7	98.6	
NO		2.	1	1.4	1.4	100.0	
		TOTAL	69	100.0	100.0		



INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

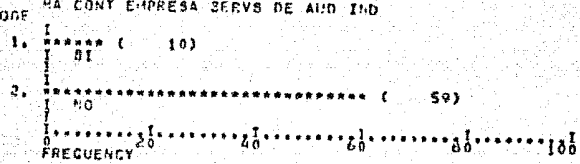
PAGE 19

HA CONT EMPRESA SERVS DE AUD IND			RELATIVE	ADJUSTED	CUM
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)
SI	1.	10	14.5	14.5	14.5
NO	2.	59	85.5	85.5	100.0
TOTAL		69	100.0	100.0	



INVEST 303RE PROBLEMATICA A A  
 FILE NO:NAME (CREATION DATE = 08/16/83)

V9 MA CONT EMPRESA SERVS DE AHO IND



MEAN	1.855	STD ERR	0.023	MEDIAN	1.915
MODE	2.000	STD DEV	0.358	VARIANCE	0.128
MINIMUM	2.000	SKEWNESS	-2.062	RANGE	1.000
MAXIMUM	1.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	59	MISSING CASES	0		

INVEST SCORE PROBLEMATICA A A

08/16/83

PAGE 21

FILE NOMAME (CREATION DATE = 08/16/83)

VIA MA IMPLANTAOO SUG PWGP POR SUD 120

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	60	87.0	87.0	87.0
SI	1.	7	10.1	10.1	97.1
NO	2.	2	2.9	2.9	100.0
TOTAL		69	100.0	100.0	

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE MRNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83 PAGE 22

V10. CODE HA IMPLANTADO SUG PROP POR AUD IND

```
0. ***** ( 60)
1. **** ( 7)
   SI
2. * ( 2)
   NO
.....I.....I.....I.....I.....I
FREQUENCY 20 40 60 80 100
```

MEAN	0.159	STD ERR	0.053	MEDIAN	0.075
MODE	0.000	STD DEV	0.401	VARIANCE	0.198
NUMBER OF S.	0.075	SKEWNESS	2.884	RANGE	2.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A

06/16/83

PAGE 23

FILE NQNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

V11	IMPLANT	SUG	REDITUADO	BENEFICIOS	EMPRESA	ADJUSTED	CUM
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE	RELATIVE	FREQ	FREQ	FREQ	FREQ
		FREQ	(PCT)	(PCT)	(PCT)	(PCT)	(PCT)
	0.	62	89.9	89.9	89.9	89.9	
SI	1.	7	10.1	10.1	10.1	100.0	
	TOTAL	69	100.0	100.0	100.0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NOMNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 24

V11 IMPLANT SUC REDITUADO BENEFICIOS EMPRESA

```

CODE
0. ***** ( 62)
1. ***** ( 7)
   SI
FREQUENCY 20 40 60 80 100 120 140 160 180 200
```

MEAN	0.101	STD ERR	0.037	MEDIAN	0.056
MODE	0.000	STD DEV	0.300	VARIANCE	0.092
KURTOSIS	0.442	SKEWNESS	2.699	RANGE	1.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	1.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SCORE PROBLEMATICA A A  
FILE NOMBRE (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 25

V12 PRODS ESPECIFICOS ENFRENT PER APLIC A A

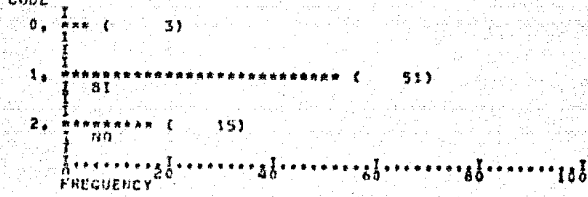
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
	0.	3	4.3	4.3	4.3
SI	1.	51	73.9	73.9	78.3
NO	2.	15	21.7	21.7	100.0
	TOTAL	<u>69</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	

INVEST SOBRE PROBLEMÁTICA A A  
FILE NOYAME (CREATION DATE # 08/16/83)

08/16/83

PAGE 26

V12 PROCS ESPECIFICOS ENFRENT PER APLIC A A



MEAN	1.174	STD FRQ	0.058	MEDIAN	1.114
MINIMUM	0.000	STD DEVI	0.444	VARIANCE	0.214
MAXIMUM	2.000	SKEWNESS	0.644	RANGE	2.000
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NUNAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 27

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE	RELATIVE	ADJUSTED	CUM
		FREQ	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)	FREQ (PCT)
SI	1.	14	20.3	20.3	20.3
NO	2.	55	79.7	79.7	100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0	



INVEST ADRE PROBLEMATICA A A  
 FILE NOUVE (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 28

V13 CODE LA A A ES CAM AC UN SOLD PROFESIONISTA

```

1. ***** ( 10)
   |
   | SI
   |
   |
2. ***** ( 55)
   |
   | NO
   |
   | .....|.....|.....|.....|
   | 20      40      60      80      100
   |
   | FREQUENCY
  
```

MEAN	1.797	STD ERR	0.049	MEDIAN	1.873
MODE	2.000	STD DEV	0.405	VARIANCE	0.164
KURTOSIS	0.249	SKEWNESS	-1.511	RANGE	1.000
MINIMUM	1.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

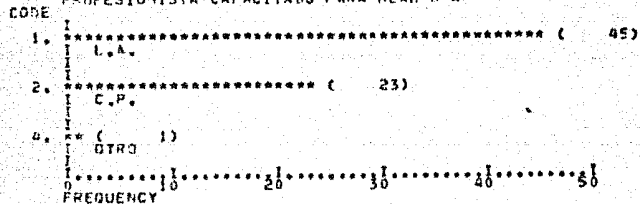
INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 29

VIEW		PROFESIONISTA CAPACITADO PARA REAL A A			
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
L.A.	1.	45	65.2	65.2	65.2
C.P.	2.	23	33.3	33.3	98.6
OTRO	4.	1	1.4	1.4	100.0
TOTAL		69	100.0	100.0	

V14 PROFESIONISTA CAPACITADO PARA REAL. A A



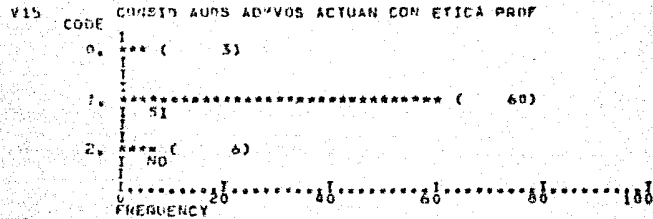
MEAN	1.377	STD DEV	0.669	MEDIAN	1.267
SKEW	1.680	STD DEV	0.571	VARIANCE	0.527
KURTOSIS	4.656	SKEWNESS	1.722	RANGE	3.000
MINIMUM	1.000	MAXIMUM	4.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMÁTICA A A  
 FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 31

115	CONSID	AUDS	ADMVOS	ACTUAN	CON ETICA	PROF	ADJUSTED	FIN
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE	RELATIVE	FREQ	(PCT)	FREQ	(PCT)	FREQ
		FREQ	(PCT)	(PCT)		(PCT)		(PCT)
	0.	3	4.3	4.3		4.3		4.3
SI	1.	60	87.0	87.0		91.3		91.3
NO	2.	6	8.7	8.7		100.0		100.0
	TOTAL	69	100.0	100.0				



MEAN	1.043	STD ERR	0.043	MEDIAN	1.025
RANGE	1.000	STD DEV	0.311	VARIANCE	0.150
KURTOSIS	4.061	SKEWNESS	0.491	RANGE	2.000
MINIMUM	0.000	MAXIMUM	2.000		
VALID CASES	69	MISSING CASES	0		

INVEST SOBRE PROBLEMATICA A A  
 FILE NOMBRE (CREATION DATE = 08/14/83)

08/15/83

PAGE 33

V19	CUAL ES EXP MIN NEC PARA EJERCER A A	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
		0.	2	2.9	2.9	2.9
1 AÑO		1.	7	10.1	10.1	13.0
2 AÑOS		2.	22	31.9	31.9	44.9
3 A 4 AÑOS		3.	17	24.6	24.6	69.6
MÁS DE 4 AÑOS		4.	21	30.4	30.4	100.0
		TOTAL	69	100.0	100.0	

INVEST SOBRE PROBLEMÁTICA A A  
 FILE NONAME (CREATION DATE = 08/16/83)

08/16/83

PAGE 34

V15 CODE CUAL ES EXP MIN NEC PARA EJERCER A A

```

0. |** ( 2)
   |
1. |***** ( 7)
   | 1 AÑO
   |
2. |***** ( 22)
   | 2 AÑOS
   |
3. |***** ( 17)
   | 3 A 4 AÑOS
   |
4. |***** ( 21)
   | MAS DE 4 AÑOS
   |
   |-----|-----|-----|-----|
   | 10     20     30     40     50
   | FREQUENCY
  
```

MEAN	2.676	STD DEV	0.133	MEDIAN	2.766
KURTOSIS	-0.639	SIG DEV	1.102	VARIANCE	1.215
MINIMUM	0.000	SKEWNESS	-0.350	RANGE	4.000
MAXIMUM			4.000		

VALID CASES 69 MISSING CASES 0

INVEST SOBHE PPOHLEMATICA A A

08/16/83

PAGE 15

CPU TIME REQUIRED.. 2.09 SECONDS

45 CROSSTABS  
46 STATISTICS

TABLES=V7 BY V5/V5 BY V6/V2 BY V3/  
1

\*\*\*\*\* GIVEN WORKSPACE ALLOWS FOR 2916 CELLS, 1945 TABLES WITH 2 DIMENSIONS FOR CROSSTAB PROBLEM \*\*\*\*\*



FILE NAME (CREATION DATE = 03/16/83)

\*\*\*\*\* CROSS TABULATION OF \*\*\*\*\*  
 V2 CHEMIA LA EMPRESA CON DEPTO A A BY V5 PROFESIONISTA AL FRE DEPTO A A  
 \*\*\*\*\* PAGE 1 OF 1

		V5				ROW TOTAL
		L.A.	L.C.	OTRO		
V2	0.	0.0	1.0	2.0	3.0	1.4
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
81	1.	10.7	10.7	71.4	7.2	40.6
	7.4	75.0	87.0	100.0		
80	2.	55.0	2.5	7.5	0.0	40
	90.0	25.0	15.0	0.0		
COLUMN TOTAL		58.0	5.8	33.3	2.9	69

CHI SQUARE = 43.66607 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0000

FILE NO. LAWE (CREATION DATE = 08/16/83)

\*\*\*\*\* C R O S S T A B U L A T I O N O F \*\*\*\*\*  
 \*\* VS \*\* PROFESSIONISTA AL FRE DEPTO A A \*\* BY V6 \*\* ESTA CAPACITADA PER FRE DEPTO A A \*\*  
 \*\* \*\* \*\* \*\*

		V6			
		SI	NO		ROW TOTAL
VS	COUNT ROW PCT COL PCT TOT PCT				
0.	48 96.0 25.0 55.1	2 5.0 7.1 2.9	0 0.0 0.0 0.0	2 4.0 0.0 0.0	48 96.0
L.A.	1 2.5 2.5 1.0	0 0.0 10.7 4.3	0 0.0 0.0 0.0	0 0.0 0.0 0.0	4 5.0
G.C.	2 4.3 2.5 1.0	1 2.5 75.0 30.4	1 2.5 75.0 30.4	1 2.5 100.0 40.6	23 33.3
OTRO	3 6.0 9.0 6.0	2 5.0 7.1 2.9	0 0.0 0.0 0.0	2 4.0 0.0 0.0	2 2.9
	COLUMN TOTAL	46 58.0	28 40.6	1 1.4	69 100.0

CHI SQUARE = 54.74839 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0000

\*\*\*\*\* CROSS TABULATION OF \*\*\*\*\*  
 V2 CUENTA LA EMPRESA CON DEPTO A A BY V3 FUNCIONAMIENTO DEPTO A A  
 \*\*\*\*\* PAGE 1 OF 1

V2	COUNT RCN COL TOT	V3				ROW TOTAL
		EXCELENT E	BUENO 1	REGULAR 2	REGULAR 3	
0.	1 2.5 1.4	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	1.4
1.	1 3.6 2.2 1.4	3 10.7 4.3	19 67.4 27.5	5 17.4 7.2		28 40.6
2.	38 95.0 55.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	2 5.0 2.9	0 0.0 0.0	40 58.0
COLUMN TOTAL	40 58.0	3 4.3	21 30.4	5 7.2		69 100.0

CHI SQUARE = 57.46421 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0000

INVEST SCRPB PROBLEMATICA A A

08/16/83

PAGE 39

CPU TIME REQUIRED.. 0.58 SECONDS

47 FINISH

USAGE DATA FILE IS EMPTY OR DUMMY  
NOTIFY YOUR SP3S COORDINATOR OF THIS ERROR.

NORMAL END OF JOB  
47 CONTROL CARDS WERE PROCESSED.  
0 ERRORS WERE DETECTED.

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

1. Albarrán Moreles, Linda. Análisis y Evaluación de la Formación Académica de los Licenciados en Administración y de los Contadores Públicos en la Zona Metropolitana. Seminario de Investigación Administrativa. UNAM. F.C.A.
2. Anaya Sánchez, Carlos E. La Auditoría Administrativa. Evaluación de la Empresa. Ediciones Contables y Administrativas. (ECASA). México, 1978.
3. Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Ed. Trillas. 3a Edición. México 1980.
4. Bayardo Pavia, Raúl. Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1977.
5. Betancourt Quiroz, Jorge Manuel. La Auditoría Administrativa y el Licenciado en Administración de Empresas. Tesis Profesional. Universidad La Salle. 1976.
6. Bitacora, la Vida Diaria en la F.C.A. Año I, Núm. I Mayo 14, 1982. F.C.A. Ciudad Universitaria D.F.

7. Cervantes Abreu, Salvador. Dinámica de la Auditoría Administrativa. Ediciones Contables y Administrativas. (ECASA). México, 1978.
8. Cortez Marmolejo, Melovía E. La Preparación Académica de los Licenciados en Administración y su Congruencia con las Necesidades del Mercado de Trabajo. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. 1982
9. Chao Lincoln, L. Estadística para las Ciencias Administrativas. Segunda Edición. Ed. Libros McGraw - Hill de México, S. A. de C. V. México, 1977.
10. Diccionario Enciclopédico UTHEA. Tomo III. México 1980.
11. Directorio Nacional de Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. CONCANIN. Edición 1983-1983.
12. Domínguez Rodríguez, Rosa Elena. La Satisfacción o Frustración que tiene el Estudiante durante el Desarrollo de la Carrera de Licenciado en Administración. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. 1982.
13. García Selinas, Norma Patricia. Algunas Características que debe reunir el Licenciado en Administración para ocupar un puesto a nivel gerencial. Seminario de Investigación, UNAM. F.C.A. 1976.

14. González Burgos, J. Arturo. El Licenciado en Administración de Empresas y su Desarrollo dentro de una Organización. Tesis. Universidad del Valle de México, 1976.
15. Guerrero V., Ana María. Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1975.
16. Guevara Flores, Arturo. Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación Administrativa. UNAM. F.C.A. México, 1971.
17. Leonard, William P. Auditoría Administrativa. Ed. Diana. México, 1981.
18. Loera Vivar, María de Lourdes. El Método Científico aplicado a la recolección de datos en la Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1970.
19. Melo Camacho, Diana. Ubicación Profesional del L.A. dentro de la Empresa Moderna. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1971.
20. Malpica Anayo, Gonzalo. La Función del Licenciado en Administración de Empresas en la Auditoría Administrativa. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad del Valle de México. México, 1977.

21. Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Ediciones Contables y Administrativas. (ECASA). México, 1977.
22. Morett T., Miguel. Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1972
23. Pardiñas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental. Ed. Siglo. XXI. Editores S.A. Décima tercera Edición. México, 1975.
24. Pimentel Huarte, Hilda María. Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1970.
25. Ramírez Patiño, Rosalba Patricia. La Importancia de la Auditoría Administrativa. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1975.
26. Regalado Hernández, Henoc. Auditoría III. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A.
27. Terry, George R. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A. México, 1975.
28. Varios Autores. Propuesta de una Metodología para el Desarrollo de una Auditoría Administrativa en una Organización. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1980.



29. Zepeda Ríos, Alejandro Javier. La Auditoría Administrativa. Principales Aspectos en su Desarrollo y Proyección. Seminario de Investigación. UNAM. F.C.A. México, 1977.
30. Colegio de Licenciados en Administración. Auditoría Administrativa. Documento presentado por la Asociación de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. Volúmen III. Núm. 2. México, 1982.