



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA**

**Seminario de Investigación Contable**

Que en opción al grado de

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P r e s e n t a n :**

**Mireya Cuentas Montejo**

**Rubén Valencia Balderas**

**Director del Seminario: C.P. Francisco Ulloa Limón**

**1 9 8 3**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# I N D I C E

CAPITULO		PAGINA
<b>1.</b>	<b><u>INTRODUCCION</u></b>	<b>1</b>
1.1	La Empresa y el Proceso Administrativo	2
1.2	Definición de Auditoría Administrativa	7
1.3	Importancia y Naturaleza de la Auditoría Administrativa	9
1.4	Similitudes y Diferencias con la Auditoría Financiera	10
<b>2.</b>	<b><u>NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u></b>	
2.1	Generalidades	11
2.2	Relativas a la Personalidad del Auditor	12
2.3	Relativas al Trabajo que Desempeña	15
2.4	Relativas al Diagnóstico	17
2.5	Relativas a la Especialización	19
2.6	Relativas a la Responsabilidad Asumida	21
<b>3.</b>	<b><u>TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u></b>	<b>24</b>
3.1	Generalidades	25
3.2	Estudio General	28
3.3	Análisis	28
3.4	Investigación	29
3.5	Calculo	29
3.6	Comprobación	30
3.7	Inspección	31
3.8	Confirmación	31
3.9	Declaraciones y Certificaciones	32

3.10	Observaciones	33
3.11	Estudio y Evaluación de la Organización	34
3.12	Estudio y Valuación de Flujogramas	36
3.13	Estudio y Evaluación de Tiempos y Movimientos	37
3.14	Estudio y Evaluación de Sistemas de Control Interno	38
3.15	Investigación de Operaciones	39
3.16	Sistema de Equilibrio y Anatomía de la utilidad	41
3.17	Análisis Factorial	42

#### C A P I T U L O   I V

4.	<u>METODOLOGIA</u>	44
4.1	Estudio Análisis e Investigación	46
4.1.1.	Definir el Trabajo y Determinar los Objetivos	46
4.1.2	Preparar el Plan de Estudio	48
4.1.3	Programar el Proyecto	49
4.1.4	Recabar información	50
4.2	Evaluación	52
4.2.1	Análizar los Datos	52
4.2.2	Desarrollar el Método Propuesto o el Nuevo Sistema	53
4.2.3	Preparar un análisis de costo	54
4.2.4	Persuadir la excelencia del nuevo sistema	55
4.3.	Diagnóstico	56
4.3.1	Fase Creativa	57
4.3.2	Reverificación de Hallazgos	58
4.3.3	Elaboración del Informe	59

4.3.3.1	Objetivo e Importancia	61
4.3.3.2	Recursos para su presentación	62
4.3.3.3	Requisitos	63
4.3.3.4	Contenido	64
4.3.3.5	Características	65
4.3.3.6	Tipos de Informe	66
4.4	Control o Seguimiento	71
4.4.1	Comprobar y poner en ejecución el método propuesto	71
4.4.2	Observar la Marcha del Método y Evaluarlo	72
4.5	Recursos Auxiliares a la Metodología de la Auditoría Administrativa	73
4.5.1	El Licenciado en Contaduría como Coordinador y Supervisor de la participación de otros profesionales	73
4.5.2	Indicadores de Eficiencia	75
4.5.3	Papeles de Trabajo	77

## C A P I T U L O V

5.	Quién debe realizar la Auditoría Administrativa	81
5.1	Puntos a considerar cuando el examen realiza el auditor o asesor	82
5.2	La auditoría administrativa desarrollada por el Auditor Interno	84
5.3	La auditoría administrativa desarrollada por un profesional externo	85
5.4	Participación de otros profesionales en la auditoría administrativa	87
5.5	El Licenciado en Contaduría como coordinador de la auditoría administrativa	89
	Conclusiones	90
	Bibliografía	92

C A P I T U L O I

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

---

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

### 1.1 LA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO :

El hombre es un ser social por naturaleza, desde su origen ha tenido la necesidad de agruparse para conseguir alimentos, abrigo y protección; es decir, la supervivencia ha dependido de la unión.

Una vez que se agrupaba y se formaban las tribus, mientras más numerosa fuera esta, surgía la necesidad de designar que debía hacer cada quien surgiendo la división del trabajo y junto a ella los primeros vestigios de organización.

En nuestros días, la empresa es un núcleo donde se encuentran recursos humanos, materiales y financieros, coordinados para conseguir un mismo fin.

¿Cómo podemos conseguir ese fin?

La respuesta es "con la técnica de la administración", que es lograr la máxima eficiencia de las funciones.(1)

Independientemente del tipo de empresa de que se trate, todas persiguen un fin.

Podemos dividir a la empresa en dos grandes grupos :

PUBLICA .- Empresas con capital en poder del gobierno.

PRIVADA .- Empresas con capital de personas físicas.

(1) Agustín Reyes P. (Administración de Empresas teoría y práctica).

## ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION :

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que los forman :

<u>F A S E</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>E T A P A S</u>
A. <u>MECANICA</u>	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas y pronosticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. <u>DINAMICA</u>	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre :

Previsión y planeación : Están más ligados con "lo que ha de hacerse".

Organización e integración : Se refiere más al "como va a hacerse".

Dirección y control : Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo".

#### ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA :

La empresa esta formada, esencialmente por tres clases de elementos:

##### A. BIENES MATERIALES :

- a) Integran la empresa sus edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos los instrumentos o herramientas.
- b) Las materias primas, materiales auxiliares y los productos terminados.
- c) Dinero : Toda empresa necesita cierto efectivo; un "capital", - constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

##### B. PERSONAL :

Son el elemento eminentemente activo en la empresa.

- a) Obreros y Empleados
- b) Supervisores
- c) Técnicos
- d) Ejecutivos
- e) Directores

### C. SISTEMAS :

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o éstas con aquéllas.

- a) Sistemas de Producción
- b) Sistemas de Ventas
- c) Sistemas de Finanzas
- d) Sistemas de Organización y Administración

### LOS FINES DE LA EMPRESA :

#### A. Fines de la empresa objetivamente considerada .

- a) Su fin inmediato: Es "la producción de bienes y servicios para un mercado".
- b) Fines mediatos : Supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios.

### LA EMPRESA PRIVADA :

Busca la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

### LA EMPRESA PUBLICA :

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

### B. FINALIDADES SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO :

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas : esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y man-

tener la empresa.

Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc., etc.

C. FINALIDAD DE OTROS ELEMENTOS :

Por parte de los empleados, técnicos y jefes, además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suele buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

## 1.2 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA :

Definición de Auditoría Administrativa, según Williams P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa se puede definir como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

J.A. Fernández Arenas :

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

Fabian Martínez Villegas :

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 del objetivo mismo de su examen.

Carlos Enrique Anaya Sánchez :

La Auditoría Administrativa es la técnica que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

ELEMENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA :

1. Es un examen objetivo, completo y metódico.
2. De los objetivos de una empresa.
3. Y su estructura organizativa.
4. A fin de optimizar la eficiencia y eficacia.

Con esto comprendemos a la Auditoría Administrativa como :

"Un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de una entidad, con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de sus métodos y sistemas a través de sus recursos humanos y materiales, tendientes al cumplimiento de sus objetivos."

### 1.3 IMPORTANCIA Y NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA :

Los constantes avances en todos los campos científicos, la creación de nuevos productos, la competencia, los medios masivos de publicidad, - etc., obligan a la administración de la empresa a crecer al ritmo de las necesidades de la sociedad para poder así satisfacerlas, no debe conformarse con subsistir, si no que debe proyectarse hacia el futuro.

Ya no nos interesa tan solo el qué pasó, el qué se registró y si se generaron o no utilidades. La nueva administración requiere saber si es tá trabajando correctamente, si sus sistemas son los adecuados, si tie ne a cada persona en el puesto para el que está capacitada, necesita - saber si sus objetivos están bien definidos y cómo llegar a ellos.

Como respuesta a éstas interrogantes, surge la Auditoría Administrativa, que no es de hechos pasados, si, no que es preventiva y correctiva, constructiva y completa.

Como es un examen integral que requiere conocimientos de diversas áreas requiere la participación de otros profesionistas, la conjugación de - un esfuerzo interdisciplinario, ya que el auditor por si solo no puede conocer las especialidades de cada empresa.

La importancia de la Auditoría Administrativa radica en que se ve en - forma integral a la entidad y se tomen las medidas preventivas a futuro, se actualizan sistemas y procedimientos trayendo como consecuencia la disminución o eliminación de tiempos ociosos, de vicios del trabajo, el aumento de productividad, etc.

Podemos decir que la Auditoría Administrativa va a apoyar a la Dirección de la empresa, para que se puedan ver realizados los objetivos trazados.

1.4 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA FINANCIERA  
EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS

(SIMILITUDES)

- Estudian y evalúan el sistema de control interno.

- Estudian y evalúan el sistema de control interno.

( DIFERENCIAS)

- Es ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.

- Se emite una opinión al través de un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.

- Utiliza los estados financieros como un medio.

- Los estados financieros son un fin.

- Promueve la eficiencia de operación; aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, etc.

- Da confiabilidad a los estados financieros.

- Es no numérica

- Es numérica.

- Su trabajo lo efectúa en forma detallada.

- Su trabajo lo efectúa al través de pruebas selectivas.

- La puede desarrollar un Licenciado en Administración, Ingeniero, etc.

- La realiza un Licenciado en Contaduría.

C A P I T U L O II

NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

---

## 2.1 GENERALIDADES

Si partimos de la base que las normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad que debe tener el profesional que desempeña este trabajo.

La Auditoría Administrativa, no solo se basa en Estados Financieros, por ende las Normas de Auditoría Administrativa, no solo son las Normas de Auditoría Financiera; debemos tener en cuenta las siguientes premisas sobre la Auditoría Administrativa:

- 1) Es examen integral y constructivo.- Es decir abarca a toda la empresa en sus diferentes áreas y analiza constructivamente sus fallas y posibles mejoras.
- 2) Es Interdisciplinaria.- En este precepto cabe destacar, que por la naturaleza de la Auditoría Administrativa, el Licenciado en Contaduría en ocasiones trabaja con profesionistas de otras disciplinas, como es él quién coordina el trabajo debe de tomar como suya la labor realizada por otros especialistas de las diferentes áreas en el sentido que debe asumir toda su responsabilidad.

Debe aclarar en el informe cual es el alcance de su trabajo como coordinar de la Auditoría Administrativa y responsable único.

Cada profesionista debe desempeñar la parte que corresponda a su especialización, bajo la coordinación del Licenciado en Contaduría.

El Licenciado en Contaduría debe supervisar a los demás profesionistas, va a ser el responsable de su trabajo, deberá serciorarse de su capacidad, profesionalismo, ética, experiencia y especialización.

Debemos decir que el Licenciado en contaduría que es el coordinador de la misma debe tener cualidades o bien un perfil.

Dividimos en dos grandes ramas el perfil del Auditor Administrativo :

#### PERSONALES :

Liderazgo : Es el coordinador de la auditoría y debe saber mandar y guiar a la gente de acuerdo a la planeación del trabajo.

Espíritu de investigación : Debe tener la capacidad de poder dividir en partes los problemas y encontrarlos, no conformándose con eso, saber cuales son sus causas y consecuencias.

Diplomacia : Debe saber tratar adecuadamente a la gente que coordina o con quien tenga trato, ya que es la esencia de su personalidad e imagen.

Objetivo y juicioso : Debe analizar las cosas de acuerdo a la verdad y reservarse resultados anticipados, sin estar completamente seguro de su investigación y el resultado final que está arrojando.

Capacidad de superación : Superarse constantemente para mejorar y así disminuir sus errores, aumentando su capacidad y actualizándose referente a las nuevas técnicas y normas que surgieran, para dar resultados optimos y quede satisfecho el servicio que presta.

#### PROFESIONALES :

Título Profesional : Deberá tener título profesional respaldado por instituciones que tengan plan de estudios autorizado por las autoridades competentes.

Etica Profesional : La conceptuamos como conjunto de normas que regulan los derechos y obligaciones de los profesionistas en el seno de la sociedad.

Debemos llevar a la práctica lo que nos dicta la ética profesional.

La importancia de la ética profesional puede considerarse:

- 1) Tenemos un compromiso con la sociedad de actuar correctamente, por lo que la profesión es prestigiada y nuestra posición es de confianza tanto al núcleo de trabajo como a la sociedad.
- 2) Si desempeñamos las cosas correctamente, garantiza nuestro éxito.

Debemos establecer el orden necesario para realizar el bien común.

Como hemos visto las necesidades del Auditor Administrativo personales y profesionales, nos da la idea de con que calidad debemos desempeñar nuestro trabajo.

El profesionalismo que nos exige y el constante superación y actuar dentro de la ética profesional.

Definición de Normas de Auditoría Administrativa :

Son los requisitos mínimos de calidad que el Licenciado en Contaduría, debe tener relativos a su personalidad, al trabajo que desempeña, a su especialización, a la responsabilidad y el diagnóstico que realice.

De acuerdo con la definición anterior, la Auditoría Administrativa, la persona idónea a realizarla es el Licenciado en Contaduría, donde él supervisará el trabajo de otros profesionistas y asumirá la responsabilidad del resultado de la auditoría, que como producto terminado será el diagnóstico.

Esto no quiere decir que los otros profesionistas que intervengan deban ser subordinados del Licenciado en Contaduría, tendrán que ser sus colaboradores, ya que se apoya en estos y así abarcar todos los campos del conocimiento humano. Pero si tendrá ayudantes en escala como pudieran ser auditor senior y junior si el caso así lo requiere.

## 2.2 NORMAS RELATIVAS A LA PERSONALIDAD DEL AUDITOR :

Las normas personales se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional que la auditoría impone.

El Auditor debe mantener estas cualidades durante el desarrollo de su trabajo.

El entrenamiento técnico es esencial, ya que se logra con la obtención del título en Licenciado en Contaduría, se complementa con su aplicación práctica bajo la supervisión de auditores con amplia experiencia durante un -

período razonable.

Normas relativas al entrenamiento técnico y capacidad profesional, en esto el auditor procurará una actualización constante de sus conocimientos técnicos y la aplicación práctica de los mismos; es decir, no basta el cursar los estudios en Licenciado en Contaduría, lo cual llevará la obtención del título, ya que las necesidades de la profesión no se obtienen todas en la facultad, es una conjugación de conocimientos, habilidades y madurez, debe complementarse con la enseñanza que nos da la práctica y para determinar el tiempo este irá de acuerdo a las capacidades y el tipo de problemas que enfrenta.

Normas relativas al cuidado y diligencia profesional.- El trabajo que desempeña el auditor lo debe realizar con el mayor cuidado dedicación poniendo toda su capacidad y cualidades profesionales.

Pero como toda actividad humana, el auditor esta sujeto a fallas, pero estas deberán de ser lo más pequeñas posibles.

Independencia Mental : No se puede realizar trabajo donde el juicio de auditores este comprometido por alguna afinidad que lo ligue al ente productivo que es auditado. Cabe mencionar textualmente del Instituto Mexicano de Contadores Publicos, A.C. el siguiente parrafo :

" La definición de las Circunstancias particulares en que se considere que la independencia mental de auditor se vea amenazada o que la confianza pública en dicha dependencia se vea comprometida, corresponde al código de ética profesional "

### 2.3 NORMAS DE EJECUCION DE TRABAJO :

Para poder hacer una adecuada planeación del trabajo de Auditoría Administrativa se debe conocer lo siguiente :

- 1) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar.
- 2) Las características de la empresa a la que se presta el servicio, esto incluye las características de operación, condiciones jurídicas y su sistema de control interno.

El trabajo de auditoría en cada caso concreto, ya habiéndose determinado su objetivo, debe planearse de acuerdo a lo solicitado por la Dirección. Planear significa determinar los procedimientos de auditoría que deban emplearse el alcance y oportunidad, y por último el personal que va a intervenir en el trabajo.

El Auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber hecho la planeación de la auditoría, la cual se reflejará en un programa de trabajo, esto es, los procedimientos que se van a utilizar en forma ordenada.

La supervisión que se hace en el trabajo deberá ser en forma inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional de auditor supervisado, es decir, a mayor experiencia menor supervisión y a menor experiencia mayor supervisión.

La supervisión abarca :

- 1) Todos los niveles o categorías del personal.
- 2) Las diferentes etapas de la auditoría.

Es necesario que se deje evidencia que el trabajo ha sido supervisado. Hay procedimientos sencillos por parte del supervisor haciendo anotaciones a los auditores de menos experiencia, haciendo informes de los mismos, indicando del trabajo que han ido efectuando.

Estudio evaluación del Control Interno .- Sirve el auditor sobre el grado de confianza del mismo y determina la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Es necesario determinar el control interno como fuente de la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de la Auditoría Financiera a la de la Auditoría Administrativa.

Para la Auditoría Administrativa el control interno no es tan solo un medio para llegar a su fin como la Auditoría de los Estados Financieros, sino que el fin que persigue es el de reforzar de tal manera el control interno que se cumpla con sus objetivos.

Objetivos del Control Interno : Protección de activos, obtención de información financiera veráz y confiable, promoción de la eficiencia de operaciones y adición a las políticas de la empresa.

## 2.4 NORMAS DEL DIAGNOSTICO :

A cerca del cambio efectuado de la palabra informe por diagnóstico, pensamos que al hablar de diagnóstico abarcamos en mayor amplitud - el trabajo del auditor administrativo, por que ya no va a ser solo comentarios a los estados financieros, sino comprenderá todo al analisis constructivo que se haya realizado a la entidad, ya no se encontrará una bstención de opinión negación o salvedad, sino una serie de mejores alternativas a la entidad.

## 2.5 NORMAS REFERENTES A LA ESPECIALIZACION :

Es necesario que el Auditor Administrativo aboque sus conocimientos y práctica en el campo de la auditoría y la administración, ya que los dos en su conjunto será la materia prima a donde actuará el auditor.

Como hemos dicho su trabajo no solo será los estados financieros, sino una serie de actividades de acuerdo a las necesidades de la auditoría que necesite la empresa.

Normas relativas a la especialización de auditoría numérica.- Esta es - la actividad primordial del Licenciado en Contaduría y por lo tanto - debe desempeñarlas con un alto grado de eficiencia, ya que se refiere a los estados financieros, su razonabilidad y oportunidad de la información.

Es conveniente definir la conceptualización de auditoría numérica, es sinonimo de auditoría financiera; esto es, que el auditor administrativo debe tener la suficiente experiencia y conocimiento en está área,

ya que es el escalon para ser un auditor administrativo.

Es conveniente que se haya estado trabajando en niveles de senior en adelante, con eso comprendemos que su habilidades y conocimientos pudieron - darle ese puesto, y que se siente capacitado para poder resolver cualquier tipo de problemas que se le presenten.

¿Porqué la necesidad de especialización en esa área?

Es requisito la experiencia y conocimiento en ésta área, para que exista madurez, criterio y un buen trabajo sea realizado por él, además de esto es uno de los servicios que debe prestar el Licenciado en Contaduría como Auditor Administrativo.

Normas relativas a la especialización en la Auditoría no Numérica :

Por auditoría no numérica entendemos el examen integral y constructivo de los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de una entidad.

Clasificación de Auditoría no Numérica :

- 1) Eficiencia
- 2) Sistemas y Procedimientos
- 3) Sistemas de Control Interno
- 4) Manuales de Operación y Organización
- 5) Técnicas
- 6) Reorganización Administrativa
- 7) Especiales

## 2.6 NORMAS RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD ASUMIDA :

Debemos determinar cual va a ser la responsabilidad sobre el trabajo que realice otro profesionalista dentro de la Auditoría Administrativa.

El caracter interdisciplinario obliga al Licenciado en Contaduría a apoyarse en otros profesionistas, que intervenga en auditoría administrativa, deberá estar autorizado por el Licenciado en Contaduría, esto es que supervisará el trabajo, definirá cual es el momento adecuado para hacerlo.

Supervisar el trabajo no significará que él sea jefe ni que tratará a los demás profesionistas como subordinado, ya que lo que están haciendo es colaborar con él.

Podemos encontrar entidades que estén integradas por varios profesionistas y no exista la necesidad de contratar a un profesionalista externo, pero la persona que tiene la experiencia en el área de auditoría es el Licenciado en Contaduría por la naturaleza de su profesión y las ramas de especialización de ésta.

Será necesario que los demás profesionistas se apeguen a las normas de la profesión en un sentido general, dependiendo la profesión que tengan, ya que éstas normas corresponde a la auditoría administrativa.

El resultado de la auditoría administrativa, será responsabilidad - del Licenciado en Contaduría, ya que como supervisor debe escoger a los mejores elementos para cubrir las necesidades de otras ramas de la ciencia.

Pero esto no relega la responsabilidad de los demás profesionistas - en realizar adecuadamente su trabajo, ya que va a ser valuado en el resultado de la auditoría.

NORMAS DE  
AUDITORIA -  
ADMINISTRATI  
VA

PERSONALIDAD DEL AUDITOR  
AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA  
DIAGNOSTICO

ESPECIALIZACION

RESPONSABILIDAD ASUMIDA

Auditoría

Administración

Con otros profesionistas

Numérica

No Numérica

Recursos Humanos

Producción

Mercadotecnia

Finanzas

C A P I T U L O III

TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

---

## TECNICAS DE AUDITORIA

### ADMINISTRATIVA

#### 3.1 GENERALIDADES :

La Auditoría Administrativa debe estar presente en todas las etapas del proceso administrativo, la comunicación y la auditoría - tiene una relación directa en dichas etapas.

La Auditoría Administrativa debe formar parte del proceso administrativo, como elemento básico de supervisión.

Partiendo de la premisa de que la Auditoría Administrativa evalúa a la totalidad de la empresa. ya que sea en su conjunto o en partes podemos darle la concepción de INTEGRAL.

Si recordamos la teoría de conjuntos podríamos partir de la base de que la Auditoría Administrativa es el conjunto universal y dentro de este quedan las demás auditorías (subconjuntos).

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NUMERICA

NO NUMERICA

CONJUNTO UNIVERSAL = AUDITORIA ADMINISTRATIVA

SUBCONJUNTO A = AUDITORIA NUMERICA

SUBCONJUNTO B = AUDITORIA NO NUMERICA

Se llama técnicas de auditoría a los recursos que el auditor usa para obtener la información que necesita y entendiendo el concepto de la Auditoría Administrativa, sus técnicas serían las de la Auditoría de Estados Financieros más las que sumadas a éstas le den el concepto de Integral.

TECNICAS  
NUMERICAS

ESTUDIO GENERAL  
ANALISIS  
INVESTIGACION  
CALCULO  
COMPROBACION  
INSPECCION  
CONFIRMACION  
DECLARACIONES Y CERTIFICACIONES  
OBSERVACION

TECNICAS DE LA  
AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

TECNICAS  
NO NUMERICAS

ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ORG.  
ESTUDIO Y EVALUACION DE FLUJO-  
GRAMAS  
ESTUDIO Y EVALUACION DE TIEM-  
POS Y MOVIMIENTOS  
ESTUDIO Y EVALUACION DEL SIS-  
TEMA DE CONTROL INTERNO  
INVESTIGACION DE OPERACIONES  
SISTEMA DE EQUILIBRIO Y ANA-  
TOMIA DE LA UTILIDAD  
ANALISIS FACTORIAL

## .2 ESTUDIO GENERAL.

El auditor administrativo para poder emitir su diagnóstico o informe a la administración de la entidad sobre alguna de sus partes o su totalidad, - debe iniciar su trabajo estudiando en forma general a la empresa, para - así formarse un panorama general, y específico en aquellas partes que requieran mayor atención.

Es necesario que el auditor tome muy en cuenta que es vital este estudio para poder desarrollar mejor su investigación.

## 3.3 ANALISIS .

Consiste en desglosar o descomponer en partes un universo determinado para su estudio; en la auditoría numérica generalmente es utilizado a cuentas o rubros de los estados financieros existiendo dos tipos de análisis :

- a). DE SALDOS.- Consiste en analizar el saldo de una cuenta, mediante eliminación de asientos y determinando las partidas que forman el saldo.
- b). DE MOVIMIENTOS.- Consiste en analizar cada cargo o abono que forme el movimiento deudor o acreedor de una cuenta.

En la auditoría no numérica podemos utilizar el análisis para desglosar el área a estudiar y así por partes integrar el conjunto, ejemplo:

El área de Recursos Humanos (Personal) la podemos dividir en :

Prestaciones, Capacitación y Adiestramiento, Sueldos y Salarios y reclutamiento y Selección; para así revisar una por una hasta integrar la opinión a toda el área mencionada.

#### INVESTIGACION :

- 3.4 Esta técnica en la auditoría numérica se utiliza al obtener informaciones de funcionarios o empleados de la entidad auditada, que le sirvan para complementar su trabajo.

En la auditoría no numérica se utiliza bajo las mismas premisas, ya que le será de suma importancia las informaciones que le proporcionen el personal de la entidad.

#### 3.5 CALCULO :

Se utiliza esencialmente en la auditoría numérica, pero también es de gran ayuda a la no numérica, es decir, se harán los cálculos necesarios para determinar las cifras correctas.

Podemos decir que ésta técnica por su propia naturaleza la utilizaremos al realizar una auditoría numérica, pero no podemos marcar una línea totalmente divisoria al realizar una auditoría y otra, es decir, que aunque se esté desarrollando la auditoría no numérica, es muy probable que se mezclen con ésta técnicas que serían de naturaleza numérica.

### 3.6 COMPROBACION :

Esta técnica consiste en la revisión de documentos comprobatorios o representativos de las operaciones que se han realizado en la entidad sujeta a exámen.

En la auditoría numérica nos sirve básicamente para determinar la legitimidad y para darle la adecuada interpretación contable.

En cambio la auditoría no numérica no tan solo persigue ese objetivo si no que sirve también para determinar la actuación de las personas que celebran por ejemplo, los contratos, actas, etc.

Como ejemplo podemos dar el de un pedido de compras, a auditoría numérica le basta con verificar que esté igual a la factura, que los cálculos aritméticos sean correctos, que si se involucra algún impuesto este se exprese, en cambio en la auditoría no numérica además de los requisitos anteriores es importante calificar al proveedor que nos está abasteciendo, si es el mejor en cuanto a condiciones de precio, entrega y calidad, que el pedido esté autorizado según las facultades que tenga el personal de cada entidad, que sea una compra que cumpla totalmente con los requisitos internos, como pueden ser su requisición y tiempo de entrega; todo esto nos sirve para determinar la actuación del personal del área de compras.

### 3.7 INSPECCION :

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a esta técnica como : "El exámen físico de bienes materiales o documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o representada en los estados financieros".

Ejemplo :

- Contar el efectivo y valores en poder del cajero.

En una revisión de auditoría de estados financieros únicamente se determinan las cifras reales y si hay o no diferencias comparandolas con registros contables; para la Auditoría Administrativa es importante inspeccionar también si los procedimientos que utilizan y el personal encargado de dicha función son los idóneos para la entidad.

### 3.8 CONFIRMACION :

Con esta técnica el auditor se cerciora de la autenticidad de las operaciones de la entidad examinada por medio de escritos de personas ajenas a la organización y que tienen que ver de una u otra forma con está.

En la auditoría numérica se utiliza mandando un escrito pidiendo - que confirmen saldos o importes y si están o no de acuerdo con los que - tiene la empresa.

Existen tres tipos de confirmaciones :

- a). POSITIVA.- Al confirmante se le pide que conteste por escrito si está o no de acuerdo con el dato solicitado.
- b). NEGATIVA.- Al confirmante se le pide que conteste solamente en caso de no estar conforme con los datos de la entidad.
- c). EN BLANCO.- Al confirmante no se le proporcionan datos y le solicitan informes sobre saldos y movimientos.

En la auditoría no numérica es importante los datos antes mencionados pero también se pueden solicitar condiciones de venta, datos de la empresa, y en general cuestionamientos que sean útiles para determinar la autenticidad de las operaciones.

### 3.9 DECLARACIONES Y CERTIFICACIONES :

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define esta técnica de la siguiente forma:

DECLARACION.- Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

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

3.10 OBSERVACION :

El auditor debe cerciorarse de la forma como se realizan determinados medios o circunstancias y de las operaciones que realiza el personal de la entidad sujeta a revisión.

Esta técnica en la auditoría numérica nos sirve para determinar si las cifras que presentan es estados financieros son correctas, como ejemplo podemos citar la observación de la preparación y toma de inventarios físicos, mediante la cual el auditor obtiene la convicción de que los inventarios fueron levantados satisfactoriamente.

La auditoría no numérica va a determinar que los procedimientos para que la toma de inventarios sean los correctos, que se lleve a cabo la rotación de los materiales en el almacén, que se mantengan en óptimas condiciones las mercancías, es decir, ver todo lo relacionado al tratamiento que el almacén de da a los materiales.

3.11 ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ORGANIZACION  
=====

INTRODUCCION :

Existen diferentes formas de presentación del organigrama de una entidad, siendo las básicas:

PIRAMIDAL

POR CIRCULOS (CONCENTRICOS)

ESCALONADA (EN LOS CUALES BASICAMENTE CADA ESCALON REPRESENTA UNA JERARQUIA)

Dentro de estos estilos, los organigramas pueden ser:

ESTRUCTURALES

Se enfocan básicamente a mostrar la estructura organizacional de entidad dando énfasis a los niveles, puestos, jerarquías y dependencias (incluyendo asesoría y -vigilancia).

FUNCIONAL  
(O INTEGRAL)

Este tipo de gráfica incluye- en adición a los puestos- una breve descripción de las responsabilidades y funciones de cada uno de los mismos.

DEPARTAMENTAL  
(PARCIAL)

Esta gráfica se refiere a un departamento o sección de una entidad, pudiendo ser:  
Estructural o  
Funcional.

En cualquiera de estas alternativas pueden incluirse o no los nombres de las personas que ocupan cada puesto.

El auditor debe estudiar y evaluar la organización de la entidad, en forma sistemática y al través del método que le permita cubrir los objetivos genéricos y específicos de cada revisión en particular.

Cada una de las diferentes formas de presentación otorga determinado énfasis a algún asunto en particular como pudieran ser las jerarquías, responsabilidades y funciones, etc.

El auditor debe seleccionar la más adecuada, la que le otorgue mayor profundidad para:

- Conocer, estudiar y evaluar la bondad de la organización.
- O, en su caso, determinar las deficiencias, incompatibilidades, etc., de la estructura organizacional de la entidad.
- Para lograr el diagnóstico adecuado a las circunstancias del caso.

Lógicamente el estudio y evaluación de la organización implica necesaria y obligadamente el examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones de todos y cada uno de los puestos ejecutivos base para la toma de decisiones, este complemento es fundamenta.

### 3.12 ESTUDIO Y EVALUACION DE FLUJOGRAMAS :

Como parte de su exámen, el Auditor Administrativo está obligado a conocer profunda y exhaustivamente las operaciones de la entidad, a través del estudio y evaluación de los flujogramas.

Lógicamente los diagramas de flujo a exáminar, deben estar formando parte del manual de operaciones de la entidad, de donde el auditor debe tomarlos y analizar en detalle.

Las operaciones, las formas administrativo-contables, que se utilizan para su control y los sistemas y procedimientos en vigor.

Con base en esto el auditor debe estudiar y evaluar las operaciones y juzgar con criterio:

- Las deficiencias en los sistemas y procedimientos de control interno.
- Violaciones y/o inobservancias al mismo.
- Cualquier tipo de anomalías o irregularidades.
- Ineficiencias de operación

En su caso, el resultado del estudio y evaluación de las operaciones de la entidad- al través de los flujogramas- debe culminar en:

- Sugerir nuevos sistemas y procedimientos tendentes a lograr eficiencia de operación
- Armonizar los sistemas, las formas y las reponsabilidades y funciones del personal.

### 3.13 ESTUDIO Y EVALUACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS :

Los recursos humanos de la entidad, es uno de los campos de revisión importantes dentro de la Auditoría Administrativa.

Uno de los enfoques a aplicar en esta área, es al través del estudio y evaluación de los tiempos y movimientos del personal, lo cual debe realizarse metódicamente.

La determinación de los tiempos y movimientos puede hacerse en forma manual - por observación (tomadores de tiempos) o apoyándose en algún medio mecánico - (reloj marcadores).

El objetivo primordial de la aplicación de esta técnica es determinar básicamente:

- Ineficiencias de Operación
- Duplicidad de Funciones
- Tortugismo, tiempos ociosos, muertos, etc.
- Y otras situaciones análogas.

El criterio del auditor, juega un papel importante en la evaluación de los -- tiempos y movimientos de las funciones del personal.

3.14 ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Lógicamente el auditor, estudia y evalúa el sistema de control interno, dentro de la Auditoría Administrativa, sin embargo, el enfoque que debe darle es diferente al que normalmente le otorga el Auditor Financiero.

En el siguiente cuadro se muestra el énfasis o enfoque primordial que se le da a este estudio y evaluación dentro de la Auditoría no Numérica (Administrativa).

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .

FINANCIERAS                      AUDITORIAS                      ADMINISTRATIVA

Vesificación de :

Adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad

X

X

Promoción y logro de eficiencia de operación.

X

Protección de Activos  
Información de Información  
financiera veráz.

X

X

Puede apreciarse que en ambos Auditorías se estudian y evalúan el sistema de control interno, sin embargo: el enfoque es diferente:

Como un medio para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar.

X

Como un fin para diagnosticar y, promover y lograr eficiencia de operación.

X

Cada uno de los tres métodos básicos de estudio y evaluación del sistema de control interno tiene sus características, campo de acción y objetivos específicos.

La selección del método idóneo está en relación directa a los objetivos que se pretenden.

La regla general sería no aplicar duplicadamente los métodos que potencialmente pueden utilizarse, excepto si las circunstancias del caso lo justifican.

La combinación de métodos es totalmente válida, siempre y cuando con ello se logre un exhaustivo y profundo estudio y evaluación.

En términos generales, una de las grandes diferencias relacionadas con el enfoque del estudio y evaluación del sistema de control interno, es la profundidad con que el mismo se aplica en la auditoría administrativa.

### 3.15 INVESTIGACION DE OPERACIONES:

Es un planteamiento genérico de los problemas de una entidad y la forma en que deben seleccionarse los criterios que se consideren adecuados para la solución de los mismos. Implica normalmente la aplicación de las siguientes etapas :

- a) Planteamiento del Problema
- b) Formulación del Modelo
- c) Planteamiento de Soluciones
- d) Prueba del modelo y evaluación de la solución.
- e) Ejecución y Control de Solución.

La investigación de operaciones implica necesariamente la utilización de las siguientes técnicas :

TECNICAS

- Borrador en procedimiento enfocados a la toma de decisiones.
- Algoritmos
- Referidos a la solución de problemas
- Relaciones con las sugerencias y la evaluación de los mismo.

OBJETIVOS

- Para determinar problemas
- Enfocada a obtener soluciones
- Cuando exista disponibilidad tanto de procedimientos, decisiones, como algoritmos.
- Lo cual incluye al informe

SISTEMA DEL EQUILIBRIO Y ANATOMIA  
DE LA UTILIDAD

Este sistema se refiere al aprovechamiento y desarrollo integral del punto de equilibrio en todas sus facetas, con objeto de determinar la equidad entre las ventas, sus precios, la mezcla o diversidad de líneas de producción y ventas, su volumen y los costos y gastos directos y de períodos; todo ello para planear y lograr una adecuada estructura de la utilidad.

Básicamente se utiliza en el sistema de control presupuestario y también es útil en la auditoría como una herramienta de análisis e interpretación de cifras y para determinar las causas de los efectos mostrados en el estado de resultados.

Dentro del control presupuestario el sistema del equilibrio constituye un recurso que puede mostrar a la dirección de la entidad la anatomía de la utilidad y su proyección al futuro, delineando el planteamiento de alternativas susceptibles de desarrollarse, para lograr una adecuada estructura ( o nivel ) de utilidad y, con base en ello, presupuestar.

El sistema del equilibrio y la anatomía de la utilidad, son un recurso para determinar las causas de los efectos que muestra un estado de resultados, además de otro elemento fundamental como lo es el criterio del presupuestador a del auditor, en su caso.

El análisis factorial es una técnica desarrollada por economistas e ingenieros, tendente a estudiar y evaluar los factores que intervienen en la administración de la entidad, con objeto de que dicho análisis se constituya en el control de controles de los elementos del proceso administrativo; lo cual-conceptualmente hablando- tendría una cierta similitud con la auditoría interna y la administrativa en cuanto al análisis de los factores que intervienen en la administración de la entidad, los que desde el punto de vista del análisis factorial, son:

- OBJETIVOS Y POLITICAS.- Fijarle a la administración de la entidad, objetivos razonables y proveerla de los medios adecuados para lograrlos eficientemente.
- MEDIO AMBIENTE.- Factores externos influyentes en la marcha de los negocios de la entidad.
- RECURSOS FINANCIEROS.- Para efectuar las inversiones necesarias y poder desarrollar las operaciones propias de la entidad.
- RECURSOS MATERIALES.- Que le permiten desarrollar eficientemente sus operaciones (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones y equipos).
- RECURSOS Y PRODUCTOS.- Lo cual incluirá una adecuada selección, suministro y flujo de materiales, buscando una dualidad de beneficios, tanto para los consumidores o usuarios de los mismos, como para la propia entidad.

- RECURSOS HUMANOS .- Personal adecuadamente seleccionado, adiestrado o capacitado y remunerado, idóneo para lograr óptima productividad.
  
- INFORMATICA.- Adecuados sistemas de captación de datos -particularmente financieros- para mantener apropiadamente informada a la administración de la entidad, para la toma de decisiones.

En resumen, el análisis factorial o de componentes es una técnica semejante a la Auditoría Operacional, cuya filosofía podría o debiera a provecharse y aplicarse dentro de la misma.

C A P I T U L O   I V

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### ESTUDIO, ANALISIS E INVESTIGACION

- 1.- Definir el trabajo y determinar los objetivos
- 2.- Preparar el plan de estudios
- 3.- Programar el proyecto
- 4.- Recabar informacion

### EVALUACION

- 1.- Analizar los datos
- 2.- Desarrollar el método propuesto o el nuevo sistema
- 3.- Preparar un análisis del costo. (El costo actual - comparado con el propuesto. Costo-Beneficioso)
- 4.- Persuadir sobre la excelencia del nuevo sistema.

### DIAGNOSTICO

- 1.- Fase creativa
- 2.- Reverificación de hallazgos
- 3.- Elaboración del informe

### CONTROL O SEGUIMIENTO

- 1.- comprobar y poner en ejecución el método presupuesto
- 2.- Observar la marcha del método y evaluarlo.

DEFINIR EL TRABAJO Y DETERMINAR OBJETIVOS

## A. EL TRABAJO SE ORIGINO :

- a) En un cambio de producto.
- b) En una decisión administrativa.
- c) En un nuevo equipo: computadora.
- d) En un programa
- e) En un procedimiento mejorado para reducir costos.
- f) Otros

## B. DEFINIR EL PROYECTO :

- a) Comentar el proyecto preliminar con las personas clave de la Dirección.
- b) Conocer sus puntos de vista.
- c) Llegar a un concenso general en cuanto a objetivos, alcances, etc.

## C. EMPRENDER UN ESTUDIO PRELIMINAR :

Preparar un examen breve de los hechos y de la situación del problema.

## D. REDEFINIR EL PROBLEMA DESDE EL UNTO DE VISTA DE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS :

- a) Clase de estudio :
  - Sistemas
  - Procedimientos

- b) Definir o redefinir el problema.
- c) Requerimientos de personal y tiempos del mismo.
- d) Fijar campos de atención especial.
- e) Determinar costo.
- f) Habilidades especiales del personal.
- g) Establecer objetivos :
  - Disminuir costos
  - Mejorar el flujo de información
  - Fortalecer los controles operativos
  - Automatizar
  - Otros

E. COMPARAR EL OBJETIVO CON EL COSTO DEL ESTUDIO :

Ejemplo : ¿ Merecerá la pena gastar \$20,000. para ahorrar \$10,000?

F. CONSEGUIR APROBACION DE :

- a) Nueva definición del problema
- b) Amplitud de estudio
- c) Resultados deseados
- d) Costos a incurrir
- e) Recurrir a consultores, en su caso.

4.1.2

PREPARAR EL PLAN DE ESTUDIOS

- A. ANALIZAR EL ESTUDIO EN SUS FASES DE MAYOR IMPORTANCIA:
- a) Personal
  - b) Equipo, instalaciones, herramientas.
  - c) Espacio, distribución
  - d) Procedimientos
  - e) Estructura orgánica
  - f) Políticas, reglas, disposiciones
  - g) Otros.
- B. DELINEAR PLAN SECUENCIAL DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA, LIMITAR LOS ALCANCES DEL ESTUDIO A REALIZAR.
- C. DEFINIR BIEN CADA FASE Y DETERMINAR LA NECESIDAD DE :
- a) Describir los procedimientos vigentes.
  - b) Gráfica de distribución del trabajo.
  - c) Datos sobre flujo de trabajo.
  - d) Datos sobre medición del trabajo
  - e) Registros de productividad.
  - f) Registros de costos.
- D. PRECISAR LOS TIEMPOS DE CADA FASE.
- E. PRECISAR RECURSOS DISPONIBLES.
- F. ELABORAR EL PROYECTO FINAL
- G. ENVIAR INFORMES OPORTUNOS A LA DIRECCION DE LOS PROGRESOS OBTENIDOS.

4.1.3.

PROGRAMAR EL PROYECTO

A. USAR GRAFICAS DE PROGRAMACION

a) Gantt.

b) Pert (Técnicas de evaluación y revisión de programas).

c) Método de camino crítico.

B. DETERMINAR CUALES SECCIONES PUEDEN SER DESARROLLADAS SIMULTANEAMENTE.

C. ENCOMENDAR FASES AL ANALISTA? EQUIPO O QUIENES LABOREN EN EL PROYECTO

D. UTILIZAR GRAFICAS DE PROGRESO Y CONTROL DEL PROYECTO.

4.1.4.

RECABAR INFORMACION

- A. NOTIFICAR A TODOS LOS AFECTADOS
  - a) Explicar causas del estudio.
  - b) Conseguir la cooperación del personal
  - c) Comunicar a los empleados cuales datos deben recabar, asignar tareas.
  
- B. REGISTRAR LOS HECHOS
  - a) En la forma más accesible.
  - b) De modo que sean comprendidos por todos.
  - c) Agrupándolos.
  - c) Fáciles de localizar y de referirse a ellos.
  
- C. EMPLEAR CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL AFECTADO.
  
- D. ELABORAR LA(S) GRAFICA(S) DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO.
  
- E. MEDICION DEL TRABAJO? ESTUDIOS DE TIEMPO? PRODUCTIVIDAD.
  
- F. PRECISAR LA UTILIZACION DE EQUIPO? ESTUDIO DE TIEMPOS MUERTOS.
  
- G. ESTUDIAR LOS REGISTROS VIGENTES.

H. PREPARAR :

- a) Gráficas de flujo.
- b) Diagramas lógicos.
- c) Gráficas de hombre y máquina.

I. EXAMINAR EL EQUIPO DISPONIBLE EN EL MERCADO.

J. VISITAR OTRAS EMPRESAS E INSTALACIONES.

K. ESTUDIAR LAS POLITICAS DE LA COMPANIA, SUS REGLAS, DISPOSICIONES:  
SEGUIR EL CICLO DE PRINCIPIO A FIN. SEPARAR LA REALIDAD DE LA  
FICCION.

4.2

EVALUACION

4.2.1

ANALIZAR LOS DATOS

A. DISPONER LOS DATOS EN FORMA SECUENCIAL Y LOGICA DE ANALISIS Y RELACION.

B. COMPROBAR LOS HECHOS CUANDO SEA NECESARIO, ¿ESTARAN COMPLETOS LOS DATOS?

C. DAR RESPUESTA A TODAS LAS PREGUNTAS :

Qué, Dónde, Cuando, Quién y Porqué; en relación con cada paso o hecho, en cuanto a las gráficas de procesos, políticas, disposiciones, estructura, organización y equipo.

D. COMENTAR LOS HECHOS CON EL PERSONAL DE LINEA, A FIN DE PRECISAR SU EXACTITUD Y PONERSE DE ACUERDO EN CUANTO A LAS POSIBLES SOLUCIONES.

#### 4.2.2

#### DESARROLLAR EL METODO PROPUESTO O EL NUEVO SISTEMA

- A. ESTABLECER DISTINTAS SOLUCIONES QUE PUEDAN CONDUCIR A LOS OBJETIVOS
  
- B. CONSIDERAR SUS POSIBLES EFECTOS EN :
  - a) Personal
  - b) Utilidad
  - c) Programas
  - d) Clientes
  
- C. ¿SON POSIBLES LAS SOLUCIONES?  
EVALUARLAS EN CUANTO A :
  - a) Factibilidad.
  - b) Gastos estimados de instalación, equipo, etc.
  
- D. DECIDIR CUAL ES EL METODO MEJOR Y MAS PRACTICO Y PERFECCIONARLO PARA PONERLO EN MARCHA.
  
- E. ELABORAR MODELOS DE COMPROBACION
  
- F. PREPARAR NUEVOS PROCEDIMIENTOS Y FORMAS QUE SE AJUSTEN AL METODO PROPUESTO.

4.2.3

PREPARAR UN ANALISIS DEL COSTO :

- A. EN CADA PLAN? PRECISAR LO SIGUIENTE :
- a) Salarios (remuneraciones al personal)
  - b) Espacio
  - c) Material y accesorios
  - d) Pérdidas en las operaciones
  - e) Gastos generales
  - f) Costo del capital
  - g) Utilidades percibidas por concepto del capital.
- B. COMPARAR COSTOS (RECUPERACION DE LA INVERSION)
- C. COMPARAR COSTOS DE LOS DIFERENTES PLANES.
- D. CALCULAR EL AHORRO QUE PUEDE TENERSE.

4.- PERSUADIR LA EXCELENCIA DEL NUEVO SISTEMA

A. PRESENTACION DEL NUEVO SISTEMA.

B. BONDADDES OPERACIONALES DEL SISTEMA

C. COSTO/BENEFICIO ( EN TERMINOS CUANTITIVOS )

D. REQUERIMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACION

## DIAGNOSTICO

Una vez que se estudió y evaluó la infraestructura administrativa, se procede a sumarizar los hallazgos y se señala la interpretación que se hace de ellos, así como los que tienen mayor relevancia, reportándose aquéllos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

#### 4.3.1

#### FASE CREATIVA

Sumarizados los hallazgos, se procede a ;

- A) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que lo rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos.
  
- B) Precisar la prioridad que debe dársele a los elementos del modelo anterior.

#### 4.3.2

### REVERIFICACION DE HALLAZGOS

El modelo desarrollado en la fase creativa se sujeta a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo, como sigue :

- A) Comparar el esquema con un modelo vigente, y asegurarse de que las diferencias son importantes.
- B) Listar las excepciones encontradas en la confrontación, y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- C) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- D) Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- E) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieron haber detectado en otras áreas, y asegurarse de que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas.

### 4.3.3

#### ELABORACION DEL INFORME

A. A) Comentar el borrador con los involucrados:

Comentar con los involucrados el borrador del informe, con el objeto de lograr un doble propósito: asegurarse de que sean hallazgos reales; y que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que lo describe el borrador.

Un objetivo adicional en comentario, es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la gerencia.

B) Presentar el informe definitivo.

## EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. OBJETIVO E IMPORTANCIA
2. RECURSOS PARA SU PRESENTACION
3. REQUISITOS
4. CONTENIDO
5. CARACTERISTICAS
6. TIPOS DE INFORME

#### 4.3.3.1.

##### OBJETIVO E IMPORTANCIA

El objetivo del informe es comunicar el resultado de la revisión a la Dirección. Asimismo representa el documento de mayor importancia tanto para el auditor como para la Dirección, ya que para el auditor significa la culminación de su trabajo y para la Dirección sirve de base para la toma de decisiones sobre algún cambio o mejora a los controles operativos y administrativos de la empresa.

#### 4.3.3.2.

##### RECURSOS PARA SU PRESENTACION

Normalmente el informe puede presentarse a través de los siguientes recursos :

A. MEDIOS AUDIOVISUALES

- ° Película
- ° Retroproyector
- ° Rotafolio
- ° Pizarra
- ° Videocassetera

B. JUNTAS

C. POR OTRA PARTE, EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE ELABORARSE OBSERVANDO LAS SIGUIENTES REGLAS :

- ° Lenguaje adecuado
- ° Contenido del mismo
- ° Forma

**LENGUAJE ADECUADO.**- La redacción del informe debe ser sencilla sin tecnicismos y tampoco debe ser hiriente o destructiva, para evitar malas interpretaciones por parte de la persona a quién va dirigido y demás interesados.

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

**FORMA.**- El informe de Auditoría Administrativa debe presentar una secuencia lógica, la disertación escrita adecuada, cubriendo los lineamientos gramaticales y semánticos, el convencimiento al lector, la presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura. Así mismo deben anexarse gráficas, cuadros sinópticos o diagramas, etc., cuando sean necesarios.

#### 4.3.3.3.

##### REQUISITOS

Los requisitos básicos del informe de la auditoría, se refieren básicamente a :

- Presentación por escrito
- Formalidad
- Claridad y Objetividad
- Autosuficiencia
- Enfoque estricto a las necesidades de la entidad y de los usuarios del informe.
- Oportunidad
- Predeterminación:
  - ° Objetivo del mismo
  - ° Alcance
  - ° A quién dirigirlo
- Discusión del borrador (ésto es obligatorio)

#### 4.3.3.4

##### CONTENIDO

Los puntos principales que debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes:

- ° Propósito de la auditoría
- ° Hechos relevantes generales de la entidad
- ° Hechos relevantes de cada departamento o sección
- ° Recomendaciones
- ° Conclusiones
- ° Anexos

El contenido del informe debe incluir los problemas detectados y las recomendaciones o soluciones a base de alternativas, reflejando las ventajas y las desventajas de cada uno de los mismos.

4.3.3.5.

CARACTERISTICAS : Las caracterfsticas esenciales que debe contener el informe son :

FORMA	Verbal	
	Escrita	Memoranda Cartas Questionarios

CONTENIDO	Especiales	
	Técnicos	

PERIODICIDAD	Preliminares	
	De Progreso Finales	

4.3.3.6.

TIPOS DE INFORME

- A. GLOBAL
- B. PARCIAL O DEPARTAMENTAL
- C. GENERICO
- D. ESPECIFICO
- E. ANALITICO
- F. CONDENSADO
- G. PRELIMINAR
- H. FINAL

A. GENERAL (GLOBAL).

El resultado de la auditoría administrativa permite tener una revisión completa del exámen para poder formular y presentar el informe, el cual debe siempre elaborarse en borrador en la medida en que la revisión avanza.

Por otra parte, la evidencia del trabajo realizado debe plasmarse en cédulas de Auditoría, las cuales deben archivarse adecuada y sistemáticamente para facilitar el sentido lógico de la presentación del informe. Obviamente las cédulas de Auditoría deben contener las observaciones, las recomendaciones y los planes de acción necesarios para solucionar los problemas.

La Auditoría Administrativa, en la empresa puede aplicarse de manera general, divisional, departamental dependiendo de las necesidades.

El informe de Auditoría Administrativa, puede presentarse en varias formas; por lo que, la selección dependerá de las necesidades particulares de la entidad, teniendo presente a quién se dirigirá el informe, quién o quiénes recibirán copia del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a usar, tec.

B. PARCIAL O DEPARTAMENTAL

PARCIAL

El informe parcial sirve para comunicar el resultado del estudio del análisis y de la evaluación de los objetivos de la entidad ó de algún otro campo como :

- ° Políticas
- ° Organización
- ° Sistemas y procedimientos
- ° Recursos :
  - Humanos
  - Materiales

Este tipo de informe debe presentarse como análisis en forma horizontal- por ejemplo - reportar el exámen aislado de la organización de - todos los departamentos de la entidad, sin examinar las políticas, ob- jetivos y todo lo demás revisable.

Sin embargo, ésto podría resultar peligroso, porque será un exámen par- cial y no integral.

DEPARTAMENTAL

Este informe de Auditoría debe abarcar al exámen integral (vertical) de los objetivos, políticas, organización, sistemas y procedimientos, re- cursos humanos y materiales de un departamento de la entidad. Si esta revisión se aplica aisladamente, también resulta - en el fondo - un in- forme parcial. Por tanto, el informe relativo debe reflejar fielmente los hallazgos y recomendaciones de una Auditoría parcial o departamen- tal.

C. GENÉRICO

El informe genérico reviste las características y cualidades de un informe general, el cual se refiere a todos los sectores o departamentos de la entidad y el genérico a todos o casi todos los aspectos sujetos a revisión.

D. ESPECÍFICO

Se refiere a aquellos informes que por derivarse de una Auditoría Administrativa sean generales, en cuanto a que se refiere a todos los aspectos de un sector de la entidad, resultado específico por que sólo se refiere a una parte de la misma.

E. ANALÍTICO

Este informe es ideal para empresarios que se inician en una nueva entidad, porque pulveriza o atomiza la información relativa a sistemas, recursos materiales y humanos, etc., lo cual puede coadyuvar a la toma de decisiones.

F. CONDENSADO

El informe condensado normalmente debe presentarse al hombre de negocios que no tiene tiempo para analizar detalles ó que su habilidad le permite captar los problemas a través de sinopsis.

G. PRELIMINAR

Los informes preliminares en su mayoría, delimitan el objetivo y el alcance de la auditoría, determinando claramente la intención y la amplitud del estudio, con objeto de evitar malentendidos entre el trabajo contratado y el desarrollado, antes de que el mismo haya avanzado demasiado. Por tanto, normalmente se aplica para informar sobre el grado de avance del trabajo.

H. FINAL

Este tipo de informe debe cubrir un resumen de los reportes previos, parciales, departamentales, preliminares, etc.

Debe resumir - bajo el principio de las excepciones- todos - los - hallazgos, las recomendaciones, etc. Así como, constituir la base para la toma de desiciones.

## CONTROL O SEGUIMIENTO

4.4.

4.4.1.

### COMPROBAR Y PONER EN EJECUCION EL METODO PROPUESTO

- A. DETERMINAR PRUEBA A REALIZAR
- B. CAMBIO ORGANIZACION Y OPERACIONAL
- C. DISTRIBUCION
- D. DIEZ NORMAS PARA LA IMPLANTACION
  - a) Tener todo listo antes de empezar
  - b) Mantener el programa de implantación
  - c) Evitar precipitaciones y decisiones urgentes
  - d) Anticipar y eliminar las crisis
  - e) No perder la confianza ni el entusiasmo
  - f) Mantener informados a afectados o relacionados con el plan
  - g) Prevenir discusiones entre el personal durante la implantación
  - h) Evitar cargas de trabajo, tiempo extra.
  - i) Evitar la interrupción de la corriente de datos y los servicios durante las labores de implantación.
- E. NO SACRIFICAR LA BUENA EJECUCION POR LA MAYOR BREVEDAD.

4.4.2.

OBSERVAR LA MARCHA DEL METODO Y EVALUARLO

- A. EXAMINAR LA IMPLANTACION
  
- B. DETERMINAR LAS MEJORIAS QUE SE LE PUEDEN HACER.
  
- C. PERFECCIONAR LAS AREAS PROBLEMA
  
- D. INVESTIGAR LA REACCION DEL PERSONAL Y LA DIRECCION.
  
- E. REVALUAR LO LOGRADO PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS Y COSTOS

#### 4.5 RECURSOS AUXILIARES A LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

##### 4.5.1 EL LIC. EN CONTADURIA COMO COORDINADOR Y SUPERVISOR DE LA PARTICIPACION - DE OTROS PROFESIONALES.

---

Por su naturaleza, campo de acción y objetivos, es una actividad interdisciplinaria en la que la participación de otros profesionales debe ser coordinada y supervisada por el Licenciado en Contaduría.

En este caso debe combinarse la sapiencia de un técnico o profesional en control de calidad, producción, mercadotecnia, cobranzas, etc., con un profesional en auditoría; lógicamente el "cerebro" o coordinador de esta combinación por su experiencia debe ser el Licenciado en Contaduría.

Por ello, este profesional debe tener cualidades de líder, para trabajar en grupo, conocimientos en comunicación, etc., para lograr un trabajo interdisciplinario, verdaderamente profesional.

OPERACIONES

PROFESIONAL

PARTICIPACION  
DE OTROS PRO-  
FESIONALES EN  
LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

Producción

- Ingeniero Industrial

Ingeniería Industrial

Recursos Humanos

- Licenciado en Relaciones  
Industriales

Sistemas de informa-  
ción

- Ingeniero en Sistemas

Mercadotecnia

- Publicista

----- ETC. -----

El Licenciado en Contaduría debe apoyarse en otros profesio-  
nales para llevar a cabo la función de Auditoría Administra-  
tiva.

# RECURSOS AUXILIARES A LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .

4.5.2.

## INDICADORES DE EFICIENCIA

En una de las mesas redondas de las Jornadas de la Contaduría Pública de 1981, patrocinadas por el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., se trató el tema de la auditoría de eficiencia, en la cual:

Se estableció que tenían buenas experiencias de su aplicación en el sector público, combinando la participación de auditores externos e internos, y actuando básicamente los primeros como asesores en administración - (staff) y los segundos como operativos en la toma de decisiones.

Se expuso que la auditoría de eficiencia tiene un campo de acción definido, el cual comprende básicamente el examen de objetivos, políticas, manual de operaciones, sistemas y procedimientos, recursos humanos y materiales.

El establecimiento de INDICADORES DE EFICIENCIA constituía una medida previa e importante dentro de este tipo de auditoría, y que la administración de la entidad debe fijar los parámetros para evaluar la eficiencia de operación desarrollada o, en su caso, las ineficiencias existentes en la secuencia de las transacciones reales a la luz de tal sistema (de indicadores de eficiencia).

### 4.5.3 PAPELES DE TRABAJO

#### ASPECTOS GENERALES

Uno de los aspectos que distinguen a la auditoría de cualesquier - otra forma de supervisión es la elaboración y conservación de los papeles de trabajo. El grado de calidad con que se planeen, prepa ren, revisen y conserven distingue el nivel de profesionalismo con que se ejecuta esta función. De ahí la importancia de conocer las reglas y técnicas básicas para dominar esta fase de sus activida - des.

#### CONCEPTO Y OBJETIVOS

Los papeles de trabajo son cédulas o documentos en donde consta:

a) la información obtenida por el auditor; b) las pruebas realiza - das y c) sus resultados (puente entre el trabajo del auditor y su diagnóstico final):

Son innumerables los propósitos que se logran a través de la elabo ración de los papeles de trabajo. Sin embargo, los más importan - tes son los siguientes :

a) Base para fundamentar el contenido de los informes, tanto en el aspecto de debilidades, consecuencias y recomendaciones, - como en el de los aspectos corregidos de auditorías anterio - res y de las operaciones manejadas correctamente.

b) Evidencia (única) de la solidez y calidad profesional del trabajo desarrollado.

c) Base para supervisar el avance del trabajo y su calidad.

d) Base para minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.

#### RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El desarrollo de cada auditoría implica la ejecución de todas las fases del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, integración, dirección y control. De ellas, los papeles de trabajo participan fundamentalmente en la primera y las dos últimas.

En la fase de planeación los papeles de trabajo evidencian el desarrollo de las siguientes actividades :

- Determinación de objetivos
- Programa de trabajo y estimación de tiempos.
- Estudio y evaluación del sistema de control.

La dirección se materializa en la elaboración de los papeles de trabajo de la auditoría actual, así como en la elaboración o actualización del expediente continuo de auditoría.

El control se lleva a cabo mediante la revisión por los distintos niveles de supervisión (encargado, supervisor y auditor general) del cumplimiento de los objetivos a través del programa de trabajo y los tiempos estimados, así como de los puntos pendientes.

### PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Los papeles de trabajo corresponden a la empresa debido a que por tratarse de una relación de tipo laboral, el producto de su trabajo pertenece a la organización que contrata al auditor.

Por lo que se refiere a su control, bajo ninguna circunstancia deben salir de las oficinas, pues se corre innecesariamente el riesgo de pérdida, la cual implica el equivalente al costo del personal invertido hasta ese momento, además de los gastos indirectos correspondientes.

La confidencialidad es tan importante en el trabajo del auditor, que mencionaremos algunas prácticas comunes para cumplir con este propósito:

1. Guardar los papeles de trabajo bajo llave en horas no hábiles. Esta medida evita simultáneamente el riesgo de pérdida y el que el personal no autorizado utilice incorrectamente los hallazgos de auditoría.

2. Prohibir mostrarlos a personal no autorizado. Sin embargo, en determinadas circunstancias conviene que los papeles de trabajo se faciliten al personal operativo, cuando coadyuven a la solución de los problemas detectados en la auditoría o se requieran para fundamentar una reclamación legal.

CAPITULO V

QUIEN DEBE REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

QUIEN DEBE REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .

5.1 PUNTOS A CONSIDERAR CUANDO EL EXAMEN LO REALIZA EL AUDITOR O ASESOR:

- A) INTERNO
- B) EXTERNO

Desde el punto de vista profesional, ética y técnico, no deben existir diferencias en la naturaleza, alcance y tipo de informe a presentar como producto final de una auditoría administrativa, independiente de quien la desarrolle (profesionales internos o externos).

Ello debido a que la auditoría administrativa constituye una unidad, como servicio profesional integral, sujeto a ciertos lineamientos estándar:

- ETICOS
- TECNICOS (NORMAS DE AUDITORIA)
- PROFESIONALES

En adición a lo anterior, y basado en que la auditoría administrativa normalmente es un servicio interdisciplinario, deben observarse los - lineamientos aplicables al respecto.

En caso de que este tipo de encargo profesional lo desarrolle un auditor externo, lógicamente debe formalizarse con una carta-contratación.

Conforme el Licenciado en Contaduría se va especializando en la prestación de servicios de asesoría administrativa, resulta que la auditoría administrativa se convierte en un campo más natural para ser desarrollado por este especialista. El conocimiento y experiencia que adquiere el Licenciado en Contaduría como asesor en materia administrativa, justifica esta afirmación.

Por lo tanto, podría decirse que el profesional idóneo para coordinar y desarrollar la auditoría administrativa es el Licenciado en Contaduría, partiendo de la premisa de que se trata de un servicio profesional integral interdisciplinario, y que este profesional es el que más conoce (domina) la auditoría.

## 5.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR EL AUDITOR INTERNO

Podría decirse que desde el punto de vista profundidad en los Almacenes y costo del personal que interviene, el Auditor Interno sería el ejecutivo idóneo para desarrollar la Auditoría Administrativa.

Pero aunado a esto se tiene el inconveniente de la rutina o costumbre, ya que podría llegar el momento en que no se percatará de los vicios de la entidad por no tener otros estándares, con los cuales compararla, ni una visión tan amplia como la que pudiera tener el auditor externo.

### 5.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR UN PROFESIONAL EXTERNO

La bondad de esta modalidad radica básicamente en la visión o panorámica que pueda tener el auditor externo, para desarrollar este en cargo profesional.

Los principales puntos a considerar al respecto son :

- Formalizarlo al través de una carta - contratación (poner - ejemplo).
- Definir la recurrencia del servicio a otorgar.
- Obtener un decidido apoyo de parte de la administración de - la entidad.
- En su caso, coordinar el trabajo con auditoría interna; el - apoyo que reciba al respecto el auditor externo, es fundamen- tal.
- Definir quién desarrollará el seguimiento del resultado e in- formes de la auditoría administrativa.

## C A R T A - C O N T R A T A C I O N

Es recomendable que por cada trabajo contratado exista una carta convenio. Debe prepararse una nueva carta cuando el cliente solicite un trabajo e informe especial no previsto o, si durante el curso del examen cambian los términos de la contratación inicial, como podría ser el caso de modificaciones substanciales respecto al trabajo, honorarios, - ocurra un cambio importante en la organización de la entidad o, por último, que el cliente haya dado evidencia de que existe un malentendido - respecto al objetivo general del servicio.

#### 5.4 PARTICIPACION DE OTROS PROFESIONALES EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

##### COMBINACION DE ESFUERZOS INTERDISCIPLINARIOS

En este respecto cabe destacar que por la naturaleza de la auditoría administrativa, el Licenciado en Contaduría en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente, siempre y cuando tenga la capacidad de supervisar el trabajo desarrollado por otros profesionales.

Además, debe revelar claramente esto en su informe. Esta aclaración al alcance del trabajo es indispensable, sin que vaya a originarse una mala interpretación en relación a la responsabilidad del Licenciado en Contaduría como coordinador general y responsable único de la auditoría administrativa (al respecto exponer texto del postulado V del Código de Etica, en relación a la responsabilidad personal).

La participación del Licenciado en Contaduría en relación con este encargo profesional interdisciplinario, debe ser :

Como promotor y coordinador del mismo.

Por su naturaleza, la auditoría administrativa es un encargo en el que normalmente participan profesionales de diversas ramas del saber humano; a guisa de ejemplo pueden mencionarse :

- Licenciado en Administración
- Ingeniero en Sistemas
- Licenciado en Relaciones Industriales
- Licenciado en Derecho
- Arquitecto
- Actuario
- Ingeniero
- Químico
- Etc., etc.

Cada uno de estos profesionales o técnicos debe desarrollar la parte que le corresponda con base en su especialización, todos bajo la dirección, coordinación y supervisión del Licenciado en Contaduría.

- Al igual que en cualquier otro trabajo técnico, cuando parte de una ejecución se delega en otros profesionales, el licenciado en contaduría tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia, y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.
- El profesionalismo, ética, experiencia y especialización de la persona a contratar, debe predeterminarlo el coordinador de la auditoría administrativa.

## 5.5 EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO COORDINADOR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa no es privativa del Licenciado en Contaduría.

Por otra parte, el profesional que domina profundamente la Auditoría es el Licenciado en Contaduría; por tanto, resulta el profesional idóneo para coordinar este trabajo interdisciplinario.

Esta responsabilidad es definitiva para cumplir con la ética y las normas de auditoría y, además, para presentar un informe profesional.

C O N C L U S I O N E S

## CONCLUSIONES

En términos generales podemos decir que la Auditoría Administrativa se ha visto limitada, ya que no se le ha dado la importancia debida en el campo de la contaduría al no haber un organismo que norme e indique los estándares de actuación para desarrollar dicha disciplina que día a día se va convirtiendo en una necesidad para el crecimiento de las entidades.

El Licenciado en Contaduría podría conciderar a la Auditoría Administrativa como un reto y no limitarse a las cifras o hechos pasados, si no proyectarse al futuro y entrar al campo de la Auditoría Administrativa.

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

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD  
EDITORIAL DIANA

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES  
PUBLICOS, A. C.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ  
EDITORIAL ECASA

AUDITORIA INTERNA INTEGRAL

JUAN RAMON SANTILLANA G.  
EDITORIAL ECASA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TEORIA Y PRACTICA

AGUSTIN REYES PONCE  
PRIMERA Y SEGUNDA PARTE  
EDITORIAL LIMUSA

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE  
LA TEORIA ADMINISTRATIVA

HILLBURG JIMENEZ CASTRO  
FONDO DE CULTURA ECONOMICA

AUDITORIA I

C.P. ISRAEL OSORIO SANCHEZ  
EDITORIAL ECASA

EL ANALISIS FACTORIAL

ALFRED W KLEN Y NATHAN GRABINSKY  
BANCO DE MEXICO, S. A.

APUNTES DE LA MATERIA AUDITORIA III

PROF. C.P. VICTOR PANIAGUA BRAVO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.  
U. N. A. M.

CURSO DE AUDITORIA INTERNA INTEGRAL

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS -  
DE MEXICO, A. C.

GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C.P. Y L.A.E. VICTOR M. RUBIO  
RAGAZZONI  
L.A.E. JORGE HERNANDEZ FUENTES  
PUBLICACIONES ADMINISTRACION Y  
CONTABLES, S. A.