

2
2 Gen.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INVESTIGACION PARA LA INTEGRACION DE UN CUERPO DE PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS Y UNA METODOLOGIA GENERAL PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

BERTHA AGUILAR SANCHEZ
PEDRO ALEJANDRO MONSALVO SALAZAR

ASESOR:

PATRICIA DIEZ DE BONILLA

MEXICO, D. F.

1985



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	2
CAPITULO I. ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA	5
I.1 Esquema General de Administración	6
I.2 Antecedentes de Auditoría Administrativa	40
I.3 Diferentes tipo de Auditoría	44
I.4 Problemática actual de Auditoría Administrativa	46
CAPITULO II. DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	59
II.1 Definiciones de Auditoría Administrativa	61
II.2 Diferentes enfoques	63
II.3 Detalles de estudio	75
CAPITULO III. INVESTIGACION DE CAMPO	90
III.1 Objetivo de la investigación	91
III.2 Sujetos de estudio	92
III.3 Elaboración del cuestionario piloto. Primera Etapa	96
III.4 Determinación del cuestionario definitivo	100
III.5 Determinación de la muestra	105
III.6 Presentación y análisis de la información de la Primera Etapa	108

	PAGINA
III.7 Conclusiones de la primera etapa	142
III.8 Elaboración del cuestionario piloto. Segunda Etapa	146
III.9 Determinación del cuestionario definitivo	160
III.10 Determinación de la muestra	161
III.11 Presentación y análisis de la informa ción de la segunda etapa	162
III.12 Conclusiones de la segunda etapa	177
CAPITULO IV. PRINCIPIOS GENERALES ACEPTADOS PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMI NISTRATIVA, DETERMINACION DE UNA ME TODOLOGIA GENERAL Y DE UN METODO DE EVALUACION.	179
IV.1 Principios	180
IV.2 Metodología General	188
IV.3 Detalles de estudio	208
IV.4 Método de evaluación	249
CONCLUSIONES	254
BIBLIOGRAFIA	259

INTRODUCCION

En todos los organismos se ejerce la influencia de factores internos y externos que de una u otra manera promueven el éxito o fracaso de ellos. Por tal razón, se ha visto la necesidad de practicar una apropiada administración que permita el uso adecuado de los recursos con que se cuenta a través del esfuerzo colectivo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos con el menor número de recursos y con un máximo de eficiencia. Este administrar se lleva a cabo a través del Proceso Administrativo, el cual se compone de diversas etapas que son contempladas desde los diferentes enfoques de algunos autores; pero cualquiera que sea éste, todos incluyen una etapa muy importante que es el Control.

El Control se encarga de verificar que todo se está realizando conforme a lo planeado; y, en caso contrario, corregir las desviaciones que pudiesen existir. Es en este elemento del Proceso Administrativo en donde se ubica la Auditoría Administrativa. Esta es una técnica de control cuya función es elaborar un examen completo y exhaustivo de un organismo, ya sea en una parte de éste o en su totalidad, con el fin de definir problemas, sus causas, determinar soluciones e incrementar la eficiencia.

Esta técnica de control carece actualmente en México de una serie de principios generalmente aceptados bajo los cuales

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

A la Auditoría Administrativa, se le ha dado diversos enfoques que van de acuerdo al criterio de los diferentes autores, los cuales han enunciado el objetivo de la misma y la metodología a seguir para desarrollarla. Pero no existe un cuerpo de principios generalmente aceptados, ni tampoco una metodología de aplicación general a todo tipo de organismos, por lo cual enunciamos la siguiente problemática:

- a) No existe un cuerpo de principios generalmente para la Auditoría Administrativa.
- b) No hay una metodología de aplicación general que englobe a todo tipo de organismos

se regule su aplicación. Es por ello que nuestra investigación se encaminó a buscar un cuerpo de principios que fueran generalmente aceptados por todos aquellos que están relacionados con la Auditoría Administrativa.

La existencia de un cuerpo de principios permite el mejor desarrollo de la Auditoría Administrativa. Este se puede asemejar a la utilidad que han tenido los principios contables en la práctica de la Auditoría Financiera. Como es bien sabido, su aplicación ha generado una unificación de criterios y un orden al realizar la auditoría. De la misma manera, un cuerpo de principios generalmente aceptados provocaría la unificación de criterios y organización entre las personas involucradas en la práctica de la Auditoría Administrativa.

Este trabajo no pretende agotar la información sobre este tema; sino, más bien, presentar lo que se ha logrado hasta el momento como una sencilla información objetiva de utilidad práctica.

Con el objeto de complementar la investigación, incluimos dentro de ésta una metodología general de Auditoría Administrativa que se pueda aplicar a todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas, de nuestro país. Junto con la metodología proponemos los detalles de estudio correspondientes y un método de evaluación.

Para abordar esta investigación se ha procurado coordinar el orden de presentación de los temas. Primero, presentamos un

esquema general de la Administración y la Auditoría Administrativa en donde situamos la importancia de ésta última y - su actual problemática. Una vez definida su ubicación, hemos considerado oportuno realizar un resumen e interpretación de las diferentes metodologías y sus detalles de estudio. Después pasamos a la investigación de campo, la cual dividimos en dos etapas; la primera tendría como objetivo - recopilar información que nos sirviera como base para integrar el cuerpo de principios, la metodología general, los - detalles de estudio y el método de evaluación. La segunda etapa consistiría preliminarmente en integrar el cuerpo de principios y metodología, y proponer la información recopilada con el objeto de corroborarla y complementarla. Finalmente, abrimos un capítulo en el que se presentan y se justifican los principios generalmente aceptados, la metodología general, los detalles de estudio y el método de evaluación.

Deseamos que a través de esta investigación surja la inquietud de complementar nuestra propuesta, ya que no pretendemos que esta sea la última palabra. Lejos de ello, simplemente esperamos dar una perspectiva del cuerpo de principios generalmente aceptados a la fecha y de la metodología general en un punto del tiempo.

CAPITULO I

ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I.1 ESQUEMA GENERAL DE ADMINISTRACION

A través de la historia podemos darnos cuenta de que la organización y cooperación son una tendencia propia y natural - del hombre. Y que aunque los conflictos entre las primeras familias y clanes fueron evidentes, el hombre siguió agrupándose, pues se daba cuenta de que el grupo suministraba un medio de protección y supervivencia.

Es así como hasta nuestros días, podemos seguir contemplando la existencia de diversos grupos. Las actividades organizadas actuales oscilan entre los grupos informales, grupos formales y organizaciones altamente estructuradas, pero cualquiera que sea el tipo de organización, todas se dirigen hacia objetivos concretos.

Dentro de estas organizaciones, la fuerza fundamental es la Administración; pues a través de ella, se puede crear y conservar un ambiente adecuado para que los grupos de personas puedan trabajar eficientemente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes. Algunas de las características que posee la Administración, son las siguientes:

UNIVERSALIDAD

El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él siempre tiene que existir - coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo, en el estado, en el ejercito, sociedades religiosas, etc.

ESPECIFICIDAD

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

UNIDAD TEMPORAL

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

UNIDAD JERARQUICA

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma Administración. (1)

Considerando las características de la Administración, podemos afirmar que el hombre la ha aplicado consciente y a veces inconscientemente. Por eso podemos decir que de poco serviría contar con grandes recursos naturales, humanos e inclusive de avanzada tecnología, si no se dispone de principios y procedimientos para organizar y dirigir el trabajo.

La importancia que reviste la Administración puede deducirse de las siguientes definiciones que nos proporcionan algunos autores.

(1) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas Teoría y Práctica
Pag. 27-28

E.F.L. BRECH

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones - de una empresa, para lograr un propósito dado". (2)

J.D. MOONEY

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza - humana". (3)

PETERSON AND PLOWMAN

"Una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular." (4)

KOONTZ and O'DONNEL

"Considera a la Administración como: La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (5)

G.P. TERRY

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (6)

F. TANNEBAUM

"Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". (7)

A. REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social". (8)

En base a las anteriores definiciones, podemos ver que los diferentes autores se refieren a la Administración como el único medio para coordinar los diferentes recursos de una organización, utilizando principios, técnicas y prácticas, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pudieran lograr.

Podemos decir que el Administrador, como aplicador del conocimiento de la Administración, requiere: planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar objetivos. Lo que se conoce teóricamente como el Proceso Administrativo.

La palabra Proceso proviene del latín Processus, que significa: progreso, acción de ir hacia adelante.

(7) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas, pags. 16-17

(8) Idem, pag. 26

Dentro de este proceso, encontramos los elementos necesarios para determinar y lograr objetivos preestablecidos - mediante el uso de gente y recursos. A continuación presentamos algunos enfoques que contemplan diversos autores sobre el Proceso Administrativo.

<u>A U T O R</u>	<u>A Ñ O</u>		<u>E T A P A S</u>		
HENRY FAYOL	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
WILLIAN NEWMAN	1951	Planeación	Obt. de recur. Organización	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización		Control
KOONTZ, O DONNELL	1955	Planeación	Integración Organización	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
DALTON FARLAND	1958	Planeación	Organización		Control
A. REYES PONCE	1960	Previsión Planeación	Integración Organización	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Integración Organización	Dirección y Ejecución	Control
J.A. FERNANDEZ	1967	Planeación		Implementación	Control
MAGNAMENT ASSOCIATION		Planeación	Organización		Supervisión

Analizando los elementos del Proceso Administrativo de cada uno de los autores, notamos que existe una gran si militud entre ellos, por ejemplo, algunos consideran a la Previsión como una etapa separada de la Planeación - pero otros, aunque no la enuncian, sí la incluyen dentro de la Planeación. Y lo mismo sucede con las otras etapas. Por lo tanto, para efectos de nuestro estudio vamos a con siderar el Proceso Administrativo del maestro Agustín Reyes Ponce, quien a nuestro modo de ver proporciona una vi sión exacta y concreta de lo que abarca cada una de las - etapas.

A continuación se presentan los elementos del Proceso Administrativo que él considera.

PREVISION

Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, - se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

P
R
I
N
C
I
P
I
O
S

OBJETIVIDAD: La previsión descansa en hechos y no sólo en opiniones subjetivas.

PREVISIBILIDAD: Sostiene que las previsiones nunca alcanzarán un grado de certeza absoluta, debido a innumerables decisiones y factores humanos que constituyen un riesgo total.

MEDICION: Las previsiones serán más seguras en cuanto puede percibirse cuantitativamente y cualitativamente.

OBJETIVOS: GENERALES Y PARTICULARES Reglas: Negativas
INDIVIDUALES Y COLECTIVOS Positivas
Básicos y secundarios o colaterales
A corto y largo plazo
Naturaleza subjetiva o arbitraria
Reglas: Análisis
Factorial

R
E
G
L
A
S

INVESTIGACION Son los recursos básicos por los cuales se determinan los medios más aptos para alcanzar los objetivos.

CURSOS Permite lograr la eficiencia o eficiente adaptación de los medios al fin.
ALTERNATIVOS:

OBSERVACION:

	Hechos	De participantes
		De no participantes
	Experimentos	
	Registro:	Contables
		Estadísticas
		Administrativos
Técnicas	Investigación	Teoría de Colas
Administrativas	de	Teoría de Valor
Cuantitativas	Operaciones	Teoría de Juego
		Cálculo de Probabilidad
		Programación Lineal
		Modelos para Adopción de Decisión
		Métodos Monte Carlo
		Teoría de la Búsqueda

- a) Formulación del problema
- b) Construcción del modelo
- c) Análisis del modelo
- d) Comprobación del modelo y de la solución derivada
- e) Controles para la solución
- f) Iniciación del nuevo procedimiento
- g) Solución a que se llevo

T
E
C
N
I
C
A
SE
T
A
P
A
S

La previsión es la primer etapa que se establece para iniciar el Proceso Administrativo. Dentro de ella, podemos responder a la pregunta: ¿Qué puede hacerse? y prever las condiciones futuras del medio ambiente, tanto externo como interno.

Es cierto que al tratar de predecir se pueden presentar -altos riesgos, pero también es cierto que conociendo los principios, reglas y técnicas en que se apoya esta etapa, se pueden reducir de gran manera. La forma en que se utilicen estos recursos, repercutirá en el desarrollo de todo el Proceso Administrativo; por eso consideramos que es muy importante que en esta etapa se manejen las variables al mayor grado posible, ya que de ello depende que las siguientes etapas se cumplan con mayor grado de precisión.

PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para la realización.

P R I N C I P I O S	Precisión:	Planes precisos con acciones concretas	
	Flexibilidad:	El plan debe dejar margen para los cambios.	Máximos y mínimos Contar previamente con caminos de <u>sustitución</u> establecidos de sistemas más rápidos de revisión.
	UNIDAD:	Planos para cada función y todos los - que se apliquen deben tener coordinación jerárquica.	
R E G L A S	Políticas Generales:	Para todos los departamentos y funciones de la empresa.	Externamente impuestas de apelación (consulta de jefes intermediarios)
	Particulares:	Producción, ventas, Compras, Finanzas, etc...	Expresamente formuladas (deben de ser escritas y precisas)
	* Fijación:	(Preferentes por Escrito)	
	Difusión:	(Por medio Orales a niveles donde van a ser aplicados)	
	Coordinación:	(Interpretación)	

	Revisión Periódica	(Depuración a fin de que funcionen solamente las vigentes).	
R	Procedimiento:	Fijación (por escrito de preferencia gráficamente)	
E	Planes que señalan secuencia cronológica más eficiente para los objetivos	Revisión (periódica para evitar rutina o superespecialización)	
G			
L		Evita Duplicidad (Duplicidad innecesaria de procedimientos)	
A	Programas	Generales	Contar con Aprobación de la suprema Administración.
S	(Planes en los que además de objetivos y secuencia operacional se fija tiempo)	A corto y largo plazo	
		Particulares	Convencimiento a "Jefes de Línea"
			Estudio del momento "oportuno" para iniciación del programa.

Presentación del proceso con todos sus detalles.

Fijación de Costo-Beneficio.

Tiempo mínimo para obtención de resultados.

	Presupuesto	Financieros
T	Programa cuya característica esencial es la determinación cuantitativa de elementos.	No Financieros
E		Pronósticos (lo que se espera en base a experiencia pasada.)
C		
N	Manuales: De objetivos y políticas (inmediatos y permanentes)	
I		
C	Departamentales	Generales
A	De Empleo o de Bienvenida	Ventas Producción
S	De Organización	Finanzas

Diagramas:	De Proceso	Operación	O
	deFlujo	Transporte	T
		Inspección	I
		Demora	D
		Almacén	A

Gráfica de Gantt Redes Control simultáneo de varias actividades que se realizan coordialmente.

Programas: Financieros; No Financieros; "Pronósticos"

Sistemas: Trayectoria crítica

Consideramos que la Planeación es la parte medular de la Administración, ya que de ella se desprende prácticamente el Proceso Administrativo; y es en esta fase donde la mayoría de los autores comienzan a desarrollar el mismo.

Dentro de esta etapa se determinan los planes, presupuestos y programas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la forma más eficiente para la organización.

ORGANIZACION

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

	Especialización, División del Trabajo	Mayor eficiencia.
P		Precisión
R		Destreza
I	Unidad de Mando.	Para cada función debe existir un solo Jefe
N	Equilibrio Autoridad.	Responsabilidad
C		(grado de responsabilidad al Jefe de cada Nivel Jerárquico)
I		
P		Autoridad
I		(de arriba hacia abajo)
O		Responsabilidad: abajo-arriba
S	Equilibrio Dirección Control	
		(Controles adecuados para asegurar la unidad de mando)
R	Jerarquías: Delegación de Autoridad y Responsabilidad	
E		Centralizada: (Máximo control en los jefes y mayor número de decisiones)
G		
L		Descentralizado: (solamente el control necesario y delegación de decisiones)
A		
S		

- R
E
G
L
A
S
- Funciones:**
- a) Lista escrita de todas las funciones a ler. nivel (folleto y manuales)
 - b) Definición o Precisión de Funciones
 - c) Establecimiento a 2do. nivel
 - d) Establecimiento de los niveles siguientes
 - e) División funcional teórica de funciones de unidades concretas de organización.
 - f) Forma de consignar la departamentalización.
- Concreta (títulos correspondientes y funciones).
- * Puesto (Unidad impersonal de trabajo y - específica)

Obligaciones: Enunciación precisa de lo que se necesita para desempeñar el puesto con eficiencia

T
E
C
N
I
C
A
S

Unidad de Organización: División 1er. nivel

División Ordinaria:

- a) Por producto
- b) Por territorio
- c) Por comprador
- d) Por proceso
- e) Por números
- f) Cronológico

Sistema de Organización Lineal o Militar Organigramas Funcional de Taylor

- Funciones:
- a) Lista escrita de todas las funciones a 1er. nivel (folletos y manuales)
 - b) Definición o Precisión de Funciones
 - c) Establecimiento a 2do. Nivel
 - d) Establecimiento de los niveles siguientes
 - e) División funcional teórica de funciones - de unidades concretas de organización.
 - f) Forma de consignar la departamentalización
- Concreta (títulos correspondientes y funciones)
- * Puesto (Unidad impersonal de trabajo y específica)

Obligaciones: Enunciación precisa de lo que se necesita para desempeñar el puesto con eficiencia.

Unidad de Organización: División 1er. nivel
División Ordinaria:

- a) Por producto
- b) Por territorio
- c) Por comprador
- d) Por proceso
- e) Por números
- f) Cronológico

Sistema de Organización Lineal o Militar Organigramas
Funcional de
Tayler

		Comites:		
T		Consultivos		Formales
E		Decisorios	Lineal o	e
C		Ejecutivos	de staff	Informales
N	Cuadro de Distribución	Deberes o actividades		
I	del Trabajo:	Horas semanales		
C		Vaciado de actividades y funciones		
A		Sumas		
S		Análisis del cuadro		
		Lista de grandes funciones		

La tercer etapa que se considera como componente del Proceso Administrativo, es la Organización; ésta es una de las fases más importantes porque es el punto de enlace entre lo que se ha previsto, se ha planeado y lo que se va a ejecutar. Los planes anteriores que se han elaborado, servirán como base - para llevar a cabo una organización adecuada.

A través de esta etapa se responderá a las preguntas: ¿Cómo? y ¿Quién?. Es decir, las actividades planeadas se dirigirán a las personas responsables de su cumplimiento y se les indicará la forma en que deben de llevarlas a cabo. Por lo mismo, podemos afirmar que, en esta etapa se hará una división del - trabajo y se nombrarán responsables de cada función.

INTEGRACION

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativas señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolo y buscando su mejor desarrollo.

Integración de Personas - Adecuación de hombres y fun
ciones:

Hombre adecuado para puesto.
Adecuado

P
R
I
N
C
I
P
I
O
S

- Previsión de elementos admini-
strativos introducción adeu
cuada

- Del carácter administrativo

Integración de cosas

- Del abastecimiento oportuno

- De la Delegación y Control

- De la Instalación y manteni-
miento

- Centralización de materias -
técnicas.

- Sistema fijo y estable de con-
trol que mantenga información
de resultados.

R
E
G
L
A
S

Y
T
E
C
N
I
C
A
S

D
E

P
E
R
S
O
N
A
S

Reclutamiento: Fuente de Abastecimiento:

- Sindicato
- Escuela
- Agencia de Colocación
- Personal recomendado
- La puerta de la calle

Medio de Abastecimiento:

- Requisición adecuada al Sindicato
- Solicitud escrita
- Empleo de Prensa, Radio, T.V., etc.

Selección:

Hoja de Solicitud

Entrevista

Pruebas Psicotécnicas y/o prácticas
(experimentos)

- Pruebas estandarizadas
- Pruebas confiables
- Pruebas con validez
- Encuesta
- Examen médico

Introducción:

Introducción general a la empresa
(en departamento o sección)

Desarrollo:

Adiestramiento: Preparación de
Instrucción

- Tabla de tiempo
- Esquema de trabajo
- Estar listos
- Contar con lugar adecuado.

R
E
G
L
A
S

Dar la instrucción:

- Preparar al empleado
- Presentar la operación
- Probar su ejecución
- Revisión

Y

Capacitación: Como Técnico, Como Jefe

de

Supervisor

- Distribución del Trabajo
- Trato personal
- Calificación al personal
- Instrucción al personal
- Recibo y trato de quejas de subordinados
- Entrevista con subordinados
- Elaboración de informes, reportes
- Coordinación con otros jefes.

T
E
C
N
I
C
A
SD
E

Desarrollo

de

Ejecutivos

Adiestramiento: Rotación planeada
Estudio de casosCapacitación: Cursos formales fuera
de la empresaCursos formales dentro
de la empresa

Becas

Folletos, bibliotecas,
etc...P
E
R
S
O
N
A
S

Formación: Formación Personal

Creación de status

	Principales Técnicas Financieras	Adquisición de capitales y estructuración financiera
T		Manejo de finanzas
E		
C	Principales Técnicas de Producción	Instalación
N		Operación
I		Desarrollo
C		
A	Principales Técnicas de Mercadotecnia	Investigación de Mercados (motivacional y cuantitativa)
S		Manejo del producto
		Territorio Zona y Ruta de Ventas
D		Publicidad y Promoción de Ventas
E		Pronóstico de Ventas
		Políticas de marcas
		Canales de Distribución
C		Sistema de Ventas
O		Tiendas de Descuento y Autoservi- cio
S		Precios
A		
S	Principales Técnicas de Conservación	Mantenimiento
		Seguridad Industrial
		Seguro Diversos, etc.
	Principales Técnicas de Compras	Sistema de información, de abas- tecimiento y requisición, inves- tigación de calidad, precios, - condiciones, etc.
		Procedimiento de Compras
		Control de rapidez y seguridad

R
E
G
L
A
S

Y

T
E
C
N
I
C
A
S

Problemas de tráfico; trámites
de importación

Inspección de lo comprado; sis
tema de almacenamiento

Ascendente: Rep.
Inf.
Sugestión o Queja

Horizontal: Juntas; comités, consejos, mesa redon-
da y asamblea.

Principios: Comunicación bilateral
Comunicación con Revisión Constante
Comunicación como medio.

La integración busca la coordinación de todos aquéllos elementos humanos, materiales y técnicos con el objeto de desarrollar las actividades de mejor forma.

Es en esta fase donde se debe de llevar a cabo una buena selección, introducción y desarrollo de las personas. Pero no debemos de olvidar los recursos materiales y técnicos, porque éstos juegan un papel importante dentro del desarrollo de las actividades de la organización. Dentro de dicha fase, deberá existir un justo equilibrio entre estos recursos, ya que el proporcionar una mayor importancia a cualesquiera de éstos, nos daría como resultado un desequilibrio de fuerzas.

DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

P
R
I
N
C
I
P
I
O
S

Coordinación de Intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mayor se logre coordinar los intereses de grupo.

Impersonalidad del Mando La autoridad es producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Prim. Vía Jerárquica: Una orden debe seguir los conductos previamente establecidos y nunca saltarse.

Resolución de Conflictos. Los conflictos deben solucionarse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina

Aprovechamiento del Conflicto Por dominación, compromiso o conciliación, por integración o coordinación

R E G L A S Y T E C N I C A S	Comunicación: Elementos:	Fuente
		Receptor
		Canal
		Contenido
		Ambiente
	Especie:	Canales (formal e informal)
		Razón del receptor (individual o genérica)
		Razón de la obligatoriedad (imperativas; exhortativas; informativas)
	Razón de su forma	Oral (telefónica y personal)
		Escrita
	Gráfica	
	Sentido	Descendente, políticas,
	Vertical	reglas, órdenes
Orígenes	El convenio	
	Propiedad de bienes productivos	
	Regimen económico-social imperante	
Tipos de Autoridad	Jurídica (impuesta por obligación)	
	Formal	
	Operativa	
	Moral (impuesta por convencimiento)	
	Técnica	
	Personal	

Elementos	Determinar	"Lo que debe hacerse"
	Establecer	"Como debe hacerse"
	Vigilar	"Que lo que debe hacerse se haga"

R
E
G
L
A
S

Y
D
E
T
E
C
N
I
C
A
M
A
N
D
O
A
U
T
O
R
I
D
A
D

Ordenes:

1. Emisión

Planeación de orden e instructivos. Dar con claridad, precisión y objetividad.

2. Ejecución

Transmisión adecuada de ordenes e instructivos. Con invitación a la acción.

3. Verificación

Revisión de Cumplimiento y reacción productiva. Hacerlas importantes seguridad no indecisión.

4. Recomendado del Subordinado

5. Reporte

6. Relación Humana

Instrucciones: Por sus medios
(circular e instruc.)

Por su forma

T
E
C
N
I
C
A
S

Y

R
E
G
L
A
S

A
U
T
O
R
I
D
A
D

D
E

M
A
N
D
O

Decisión

Metodo de Ayuda:

- Identificación con claridad c/problema a decir
- Garantía de que se encuentra con información necesaria para decidir
- Plantear con claridad las posibilidades de acción y ponderarlas
- Eliminar las alternativas según su valor decreciente
- Debe tomarse todas las decisiones complementarias.
- Establecimiento de control de resultados

Enfoques:

- Psicológico
- Económico
- Lógico
- Matemático

Autoridad
de
Mando

Auxiliares Técnicas del mando

Disciplina: Positiva = Recompensa

Negativa = Sanciones y Castigos

Clasificación Comparación

de mérito: Escala

Lista checable

Sistema
de

Premios a cantidades fijas

Premios a cantidades variables

Estimulos

Premios a porcentajes

R	Sistema de	Etapas: Insatisfacción, queja agravio
E	Quejas:	Tipos: Objetiva, subjetiva y mixta
G		
L		
A	Prevención de	Inspección
S	Quejas:	Comunicación
		Progreso económico
Y		Observación para remediar situaciones
T		
E	Entrevista:	Preparación:
C		- Sobre personas
N		- Sobre puestos
I		- Respecto a problemas
C		- Desarrollo y conducción
A		- Cierre
S		- Método para adiestramiento en } entrevistas.
	Delegación:	General:
		- Por tiempo
		- Por monto
		- Por función

La Dirección desarrolla un papel muy importante dentro de la organización, ya que se encarga de impulsar y vigilar a los miembros de un grupo para que lleven a cabo los planes que previamente fueron determinados en la etapa de - Planeación.

La Dirección es la responsable de la toma de decisiones y del buen funcionamiento de la organización. También se encarga de compartir responsabilidades y delegar autoridad en la forma que crea más conveniente.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes.

P Del carácter administrativo del control

R
I
N
C
I
P
I
O
S

De los estándares:

- Prefijados
- Precisos
- Cuantitativos

Del carácter medial del Control:

- En sentido positivo
- En sentido negativo

De excepción

R Establecimiento de Medios de Control:

E
G
L
A
S

Selección de medios de control estratégicos
Sistemas que refleja la estructura de la
Organización natural y función controlada
para la aplicación más.

Operaciones de recolección y concentración de datos

Controles flexibles

Deben reportar rápidamente desviaciones

Claros para quienes los use.

R Interpretación y valorización de resultados:

E

G Concentrados para altos niveles administrativos; gráficas,
L estadísticas deben conducir por sí mismo a la
A sección correctiva.

S

Utilización de Resultados

- Debe seguir un sistema: Análisis de los hechos; interpretación de los mismos; adopción de medidas aconsejables; su iniciación y revisión; registro de los resultados.
- El control puede servir para lo siguiente: Seguridad en la acción de los defectos mejoramiento de lo obtenido; nueva planeación u motivación del personal.

T
E
C
N
I
C
A
S

Areas de Control:

De ventas
De producción
Financieros y contables
Control de la calidad de la Administración
Controles Generales.

Sistemas Modernos:

Administración de objetivos
Administración por Excepciones
Gráficas - Proyección
Técnicas de trayectoria crítica
(Pert Ramp)

T Tecnología de la Información
E Planeación y Control de Procedimientos
C Sistema Lógico
N Análisis de Redes - Tiempos - Eventos
I Desarrollo Formal del Producto
C
A
S

El último elemento del Proceso Administrativo, a saber, es el Control debido a que, reviste una gran importancia ya - que comprueba o verifica todo aquello que concierne a una empresa. Desde el punto de vista administrativo, el control es el conjunto de normas o procedimientos que forman parte de la estructura de una empresa y que comprueba o verifica las operaciones propias de la misma, para evitar - errores, proteger a las personas, activos y finalmente obtiene información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

El control tiene cuatro etapas, las cuales son: implantación de normas o estándares a cumplir; la organización, - integración y operación de los controles: análisis e interpretación de resultados y por último corrección de las desviaciones.

La Auditoría interviene precisamente en el momento en que se evalúan las actividades, decisiones, procedimientos, - etc., permitiendo esto su perfeccionamiento e incrementando la eficiencia y el control.

Esto significa entonces, que la Auditoría se localiza dentro del Proceso Administrativo como un instrumento de control. Y cualquiera que sea el tipo de Auditoría, del control dependerá el alcance y extensión que el auditor de a sus pruebas.

En el caso de la Auditoría Administrativa, el control es interpretado como el estudio de la organización de una empresa en todos sus niveles jerárquicos, líneas de información, división del trabajo, unidad de mando, etc. Es decir, dicho control se traduce en la buena elección de aquellas medidas que prevengan fraudes, que ayuden a mejorar la rentabilidad de las inversiones así como la productividad del negocio, cumpliendo de esta forma, con uno de los objetivos de la Auditoría Administrativa, referentes a la protección de los bienes y derechos de la empresa.

Una consideración más en relación a la promoción de eficiencia a la que se refiere la definición de control, es que la Auditoría Administrativa pretenda lograr al máximo el aprovechamiento de los elementos humanos, materiales y técnicos que se conjugan en las operaciones de un negocio.

Antes de seguir presentando las características de la Auditoría Administrativa, vamos a ver en el siguiente punto los antecedentes de cómo surgió ésta.

I.2 ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa nace como una necesidad que surge en las organizaciones de tener una técnica de control administrativo en las diferentes áreas, y no sólo, de carácter financiero.

La actividad administrativa tiene antecedentes que podemos remontar al segundo milenio antes de Cristo, en Egipto, donde según nos indica Harry Elmer Barnes, en su libro: "La Vida Económica del Antiguo Egipto", en el punto referente a la recaudación de 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.

En el año 2000 antes de Cristo, en donde existía un sistema que controlaba centralizadamente la vida económica; si transportamos a nuestros días estos hechos y los analizamos, tendríamos que existía:

- a) Etapa de planeación
- b) Etapa de registro
- c) Etapa de revisión o crítica
- d) Etapa de análisis e información

La misión de la Auditoría es el de evaluar e informar; por lo tanto, se informaba al hombre y dependía de la calidad del individuo a quien se rendía para el logro de 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.

Más tarde, la utilización de las máquinas dentro de las fábricas, dan origen a la Revolución Industrial. Se consideran también como antecedentes de la Revolución Industrial, la existencia de cinco fuerzas fundamentales que la impulsaron y favorecieron, a saber:

1. La concepción judía de la riqueza
2. La ética protestante
3. Los documentos de los economistas clásicos
4. El darwinismo social
5. El desarrollo de la tecnología

Estas fuerzas originaron diversos cambios tales como, la existencia de mano de obra más calificada, uso de tecnología, procesos de producción más complejos y aumento de la productividad en la actividad empresarial.

En esta etapa, el hombre se da cuenta de la necesidad de una producción rápida y, por lo tanto, surge la creación de una técnica que ayude al control de una administración más compleja para llevar a cabo una auto-evaluación de sus operaciones.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se aprecian gran cantidad de cambios en las empresas; el crecimiento de las mismas, aumento de magnitud en las organizaciones, desarrollo de la ciencia aplicada al mundo industrial, la necesidad que tiene la dirección de enfrentarse a una masa de -

datos y al control y funcionalidad de las estructuras.

Es evidente la relación que existe entre esos cambios y el cambio de pensamiento que afecta también las prácticas de Auditoría Administrativa. Hacia los años de 1934 aproximadamente, como parte integrante de la Auditoría interna, pero ésta, principalmente estaba limitada a las Finanzas y Contabilidad, y no se tenía la libertad con que se desarrolla la Auditoría Interna en la actualidad.

La Auditoría Administrativa poco a poco toma forma y empieza a proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en qué medida los planes se cumplen y la intervenir en cada uno de los sectores de la empresa, detectando errores y propiciando mejoras viables.

Los primeros antecedentes escritos sobre Auditoría Administrativa, parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos. Se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil of California aparecido en 1948 sobre Auditoría de Operaciones.

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

En México, existieron tres hechos fundamentales que impulsaron la industrialización del país:

1. La expropiación petrolera
2. La llegada de los intelectuales españoles refugiados
3. La Segunda Guerra Mundial. Esta provocó una compra masiva de alimentos por parte de los Estados Unidos que generó una pequeña revolución industrial.

La industrialización fue provocada principalmente por las fuerzas internas y externas del medio ambiente que predominaba en ese momento.

Esto también provocó que en Universidades y Tecnológicos se le diera más importancia a la Administración hasta el grado de que se formó como una carrera de estudio.

A partir de ahí, se han realizado diversos estudios en torno a la Administración, en los cuales han destacada:

Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José A. Fernández Arena, Rubío Ragazzoni y Jorge Alvarez Anguiano, entre otros.

Algunos de estos estudios se han enfocado directamente a la Auditoría Administrativa. El verdadero antecedente sobre ella, en México lo tenemos en el Análisis de Ratios elaborado por la CENAPRO, y en el libro de Análisis Factorial (Guía para estudio de Economía Industrial) elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones del Banco de México, S.A. en 1959.

I.3 DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA

AUDITORIA FINANCIERA

Se refiere única y exclusivamente al control de numerario o aspectos cuantificables en dinero y realiza la revisión de estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno.

AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional se origina como parte complementaria de un programa de Auditoría Financiera, en el cual el Auditor, por iniciativa propia, extiende su examen hacia aspectos que no tiene ya el propósito de verificar los estados financieros, sino de darse una idea de la eficiencia con que se está administrando una o varias áreas de la empresa, a fin de ampliar su servicio y hacer más útil su intervención. Por lo anterior, se da a la Auditoría Operacional o de Operaciones el carácter de optativa, o sea, se debe considerar como un apéndice de la Auditoría Financiera.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un examen completo y constructivo de la Administración de las estructuras de organización, de sistemas y procedimientos, de métodos de control y del funcionamiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Es una técnica física y un examen de hechos y registros. Una definición similar es la que proporciona William P. Leonard; es el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier -

parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación y sus recursos humanos y materiales.

AUDITORIA SOCIAL

Se refiere a la revisión y evaluación de los aspectos externos.

AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Es el examen de las operaciones realizadas, independientemente de su naturaleza, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, su objetivo primordial es el de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente, y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.

Su normatividad y forma de ejecución se orientan hacia aspectos no sólo de tipo financiero, sino que, además comprende revisiones del cumplimiento de los programas, del funcionamiento de los sistemas operacionales y de la legalidad de las operaciones.

I.4 PROBLEMATICA ACTUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa puede abarcar desde una función específica de una área o departamento hasta un estudio de la totalidad de las actividades administrativas de la empresa. Puede ser un estudio de producción, de ventas, de compras, de canales de distribución, de costos, de Estimación de precios, de eficiencia administrativa, etc. O sea, que su alcance en el campo administrativo de cualquier organismo, estará de acuerdo al problema que se quiera resolver; porque la Auditoría Administrativa puede abarcar todas las áreas administrativas existentes.

Sin embargo, en nuestro país, la aplicación de la Auditoría Administrativa es reciente, por lo que aún se enfrenta a factores que limitan su desarrollo. Entre ellos podemos contar primeramente a la relación de competencia que se ha establecido entre ella y la que le dió origen, la Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Contable.

Esta competencia se debe a las diferencias y relaciones que existen entre ellas:

AUDITORIA FINANCIERA

1. Existen normas y principios generalmente aceptados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. No existen normas y principios generalmente aceptados.

AUDITORIA FINANCIERA

2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno
3. Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas (unícamente el C.P. puede practicarlas)
4. Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros
5. Le interesa a:
La empresa y al fisco.
6. Verifica que las decisiones que los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.
7. Se refiere a hechos pasados.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2. Se refieren a cualquier área de la administración.
3. No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien las practica.
4. Su fin primordial evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
5. Resultando de uso interno en la empresa.
(actualmente)
6. Evalúa las decisiones y los sistemas.
7. Debe proyectarse hacia el futuro. (9)

La diferencia esencial estriba, a nuestro juicio, en que la Auditoría Administrativa carece de un cuerpo de principios que regulen la actuación del profesionista. La existencia de principios generalmente aceptados, unificaría los diversos criterios que se tienen en la Auditoría Administrativa porque se marcarían las bases para su aplicación.

Los principios sólo son guías de acción que tiene que seguirse para la aplicación de cualquier actividad. En nuestro ca

so, la Auditoría Administrativa también parte de guías que le señalan el camino que va a seguir; por lo que no hay razón para que estos principios no se universalicen y acepten.

Para comprender la importancia del establecimiento de principios de Auditoría Administrativa, vamos a ver la situación que se presentó en la Contabilidad que hizo necesaria la implantación de principios contables generalmente aceptados.

En la evolución constante que ha tenido la Contabilidad, vemos que ha estado auspiciada por la apertura de diferentes corrientes teóricas; estas corrientes teóricas se han sustentado en una base de objetividad y veracidad razonables que rigen la formulación de los estados financieros.

Los estados financieros siempre han representado una parte muy importante de la información indispensable que produce la Contabilidad, por lo que dicha información debe ser útil para los diferentes intereses representados.

Esta información contable se rige por aspectos que le dan legalidad ante el fisco y ante la empresa; por eso, a través de la historia de la Contabilidad, se ha hecho necesario mostrar el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los estados financieros, con la finalidad de dar una base más firme tanto a los contadores que producen la información contable como a los interesados en la misma.

Durante este tratamiento, se manifestaron problemas acerca de la adecuada presentación cuantitativa, por lo que se hizo patente la necesidad de unificar criterios entre los - contadores.

Acerca de ello, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., nombró una Comisión que tuviera como función, publicar una serie de boletines que proporcionaran una base más firme a los contadores, y de esa manera se evitara o se redujera la discrepancia de criterios que pudieran resultar en diferencias sustanciales en los datos que muestran los estados financieros. La Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, notó una abundante cantidad de términos en la literatura contable para denominar los conceptos y las clases de los mismos que integran la teoría de la Contabilidad; por lo que dio a conocer las bases teóricas de ésta.

Dentro de esta teoría, estaban contemplados los principios contables generalmente aceptados, los cuales no deberían de entenderse como modelos rígidos, sino, más bien, como modelos que requieren de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, pero siempre tomando en consideración elementos de juicio consistentes. Entonces, los principios serían proposiciones de carácter más amplio que deberían aplicarse en todos los casos.

La determinación de los principios contables, implicaba el tomar en cuenta los métodos de cuantificación que se llevaban a cabo. Dichos métodos de cuantificación podían llegar a ser muy complejos, dependiendo del grado de dificultad que implicaba el obtener la información cuantitativa. Para entender esto, podemos ver que si la información se deriva de una observación inmediata del fenómeno medido, la tarea es más fácil; tal es el caso de una simple estadística sobre temperaturas, o una sobre ventas. Pero cuando se refiere

a los múltiples eventos de una entidad económica, la información cuantitativa resulta compleja.

Ahora bien, la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades no sólo de la empresa, sino también del fisco.

Además de estos requisitos, la información contable presenta ciertas características que son producto del proceso de cuantificación; las cuales llegan a ser los antecedentes no sólo de la teoría de la Contabilidad Financiera en general, sino también de los principios contables en particular.

Las características fundamentales de la información contable son las siguientes:

1. La utilidad como característica de la información contable es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario. Estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario pero todos tienen la comunidad de interés económico en la entidad económica; entre estos interesados se encuentran la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, autoridades gubernamentales, etc. Dada la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros; el balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera. La utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

- a) El contenido informativo está basado en: la signifi
cación de la información, es decir, en su capacidad
de representar simbólicamente -con palabras y canti-
dades- la entidad y su evolución, su estado en dife-
rentes puntos en el tiempo y los resultados de su -
operación; la relevancia de la información que es -
la cualidad de seleccionar los elementos de la mis-
ma que mejor permitan al usuario captar el mensaje
y operar sobre ella para lograr sus fines particula-
res; la veracidad, cualidad esencial, pues sin ella
se desvirtúa la representación contable de la enti-
dad, que abarca la inclusión de eventos realmente -
sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con
las reglas aceptadas como válidas por el sistema; y
por último, la comparabilidad, es decir, la cualidad
de la información de ser válidamente comparable en
los diferentes puntos de tiempo para una entidad y
de ser válidamente comparables dos a más entidades
entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las en-
tidades económicas.
- b) La oportunidad de la información contable es el aspec-
to esencial de que llegue a manos del usuario cuando
éste pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo
para lograr sus fines, aún cuando las cuantificacio-
nes obtenidas tengan que hacerse cortando convencio-
nalmente la vida de la entidad y se presenten cifras
estimadas de eventos cuyos afectos todavía no se co-
nocen totalmente.

2. La confiabilidad es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información.
3. La estabilidad del sistema indica que su operación no - cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y su presentación. Sin embargo, la necesidad de Estabilidad del sistema no debe ser un freno a la evolución y perfeccionamiento de la información contable. Cualquier cambio que se haga y que sea de efectos importantes debe ser dado a conocer para evitar errores a los usuarios de la información.
4. La objetividad del proceso de cuantificación contable - implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas. El sistema - al operar objetiva e imparcialmente y al satisfacerse - la característica de veracidad de la información obtiene la equidad de ésta, de tal manera que no se afecten los intereses de los usuarios de la información.
5. La verificabilidad de toda la operación del sistema permite que pueda ser duplicado y que se puedan aplicar pruebas - para comprobar la información producida, ya que son explícitas sus reglas de operación; captación selectiva de los datos; transformación, arreglo y combinación de los datos; y clasificación y presentación de la información.

6. La provisionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer - cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y la situación financiera y sus cambios incluyendo eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros. Esta característica, más que una cualidad deseable, en una limitación a la precisión de la información.

Estas características son propias de toda la teoría contable que abarca desde la información hasta los datos, pasando por el proceso de transformación que éstas sufren para convertirse en aquélla. Sin embargo, estas características no representan principios básicos aplicables a todos los casos, ya que son inherentes a una técnica de cuantificación y se derivan de la definición y de la función social de la Contabilidad. Pero sí fueron tomadas en cuenta para conformar los principios contables de aceptación general.

Estos principios, que fueron establecidos por las necesidades imperantes del momento, han constituido la base sólida de la Contabilidad.

Por eso se le ha definido como los conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros. Estos principios contables han sido enunciados de la siguiente manera:

ENTIDAD

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

REALIZACION

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

PERIODO CONTABLE

La necesidad de conocer los resultados de operación y la - situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el período en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el período a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

VALOR HISTORICO ORIGINAL

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo -

que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambio en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de este principio; sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

NEGOCIO EN MARCHA

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

DUALIDAD ECONOMICA

Esta dualidad se constituye de:

1. Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, y
2. Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen -

considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, - considerado en su conjunto.

REVELACION SUFICIENTE

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

IMPORTANCIA RELATIVA

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

CONSISTENCIA

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

po. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. - Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

Los principios contables enunciados anteriormente, son razonables para la Contabilidad Financiera, teniendo en cuenta que ésta es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. Estos principios son reconocidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., el cual, organiza a todos los contadores profesionales, quienes se obligan a aceptar no sólo los principios, sino también, las normas de ética que el mismo Instituto ha establecido.

Este reconocimiento le da validez e importancia a los principios contables y por lo mismo, se les conoce como principios generalmente aceptados por la comunidad de los contadores.

Al hacer un paralelo entre la Auditoría Contable y la Auditoría Administrativa, encontramos que ésta última, también puede aplicar principios de aceptación general enfocados a su ámbito de competencia.

Y, de hecho, estos principios son indispensables para la aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que estos contribuirían a reducir la discrepancia de criterios que existe en el medio y que le restan importancia a la Auditoría Administrativa.

Debido a lo anterior, establecemos que, a nuestro juicio, se hace patente la necesidad de implantar principios que sean de aceptación general, siendo ésta, la principal problemática actual de la Auditoría Administrativa. }

CAPITULO II

**DIFERENTES METODOLOGIAS DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Para llevar a cabo la aplicación de la Auditoría Administrativa, en cualquier tipo de organización, es necesario partir de ciertas pautas de acción; es decir, de bases teóricas que permitan el desarrollo de la misma. Estas pautas de acción han sido establecidas por diversos autores, a través de metodologías, las cuales proporcionan un mayor conocimiento de las etapas de las que consta una investigación relativa a la aplicación de la Auditoría Administrativa.

La metodología implica el uso de métodos y técnicas; entendiéndose por método el conjunto de procedimientos que sirven de instrumentos para alcanzar los fines de la investigación y como técnica, el medio auxiliar que concurre a la misma finalidad, pero que a diferencia del método, se refiere a aspectos particulares.

Esto significa que pueden existir diversas metodologías para la aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que cada autor contempla desde su punto de vista las etapas necesarias para desarrollarla. Sin embargo, estos diversos enfoques, de una u otra manera, alcanzan el mismo objetivo; por lo que cualquier tipo de metodología es válida para la realización de la Auditoría Administrativa.

Antes de explicar las diferentes metodologías, presentamos - primero, el concepto de diferentes autores sobre lo que es la Auditoría Administrativa.

II.1 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Fernández Arena

"Es un examen completo, objetivo, metódico para la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución". (10)

Instituto Americano de Administración

"Cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración". (11)

William P. Leonard

"Es 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". (12)

Análisis Factorial del Banco de México

"Es el análisis de la potencialidad de la productividad". (13)

(10) Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, pag. 14

(11) Idem, pag. 11

(12) William P. Leonard, Auditoría Administrativa pag. 45

(13) Klein Alfred y Grabinsky Nathan, "El Análisis Factorial" pag. 13

Jorge Alvarez Anguiano

"Es un examen que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación y observación de hechos y registros". (14)

Edward E. Norbeck

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia - un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos". (15)

(14) Alvarez Anguiano Jorge, Ob. cit. pag. 47

(15) Norbeck Edward "Auditoría Administrativa", pag. 13

II.2 DIFERENTES ENFOQUES

Una vez definida la Auditoría Administrativa, presentamos algunas metodologías que contemplan diversos autores.

C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano

Este autor nos dice que la Auditoría Administrativa es aquella cuyo campo natural de acción, será la Auditoría de Producción, Ventas, Personal, Informática, Finanzas, etc.

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, podemos responder a una serie de interrogantes como son:

¿Cuáles son sus debilidades?

¿En qué podemos mejorar?

¿Cuáles son las deficiencias?

¿Sus causas?

¿Cuáles son sus aciertos?

¿Estamos obteniendo los fines propuestos?

¿En qué medida?

¿Cuál es la situación de la empresa u organismo social frente a otros similares?

¿En qué áreas podemos introducir mejoras?

¿Cuáles?

De éstas podemos determinar la finalidad de la Auditoría Administrativa, que sería la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Dicho en otras palabras, su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación de los componentes de la empresa.

La Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismos tanto religiosos, educativos, hospitalarios y no lucrativos, en su totalidad o bien, a algunas partes del mismo.

Lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir, síntomas con causas.

METODOLOGIA

1. Planeación

- a) Objetivo de la Auditoría
- b) Marco de referencia
- c) Programa de Auditoría
 - Recursos Humanos
 - Tiempo
 - Costo-presupuesto

2. Examen

- a) Areas de estudio:
 - De una o más funciones
 - Departamento o grupos de departamentos
 - División o grupos de divisiones
 - Toda la empresa.

c) Detalles a estudiar

- Planes y objetivos
- Estructura
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Recursos físicos y humanos
- Estándares
- Medición de resultados

3. Análisis de la información

a) Obtener la información

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Listas de confrontación y verificación
- Observación directa de hechos y registros
- Entrevistas preliminares
- Entrevistas de fondo

b) Ordenar y depurar la información

- Eliminar la información no confiable
- Eliminar la información obsoleta
- Entrevista para sondeos rápidos
- Entrevista de posición
- Entrevista de comprobación de hipótesis

c) Analizar la información

- Medio ambiente
- Fines y políticas
- Bondad de los fines y las políticas
- Adecuamiento de la estructura orgánica
- Coordinación entre las funciones

- d) Investigar la causa de las deficiencias
- e) Buscar soluciones
- f) Discusión de posibles mejoras
 - Discusión de problemas con supervisores
 - Entrevista de comprobación de hipótesis
 - Entrevista de posición

4. Interpretación

Se lleva a cabo a través del auxilio de estudios anteriores.

5. Presentación

Factores a contener

- a) Redacción adecuada
- b) Oportunidad en la presentación
- c) Adecuada selección del material tratado

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

Los autores de este contexto, contemplan a la Auditoría Administrativa como el análisis de la potencialidad de la productividad, con la finalidad de describir las causas de una baja productividad y, una vez conocidas, establecer las bases para incrementarlas.

Por lo tanto, la expresión correcta para caracterizar la metodología aplicada puede ser "Auditoría de la Productividad".

Básicamente, el procedimiento seguido es bastante similar al que se usa en la investigación científica general, la diferencia estriba en el objeto a investigar.

METODOLOGIA

1. Planear la investigación

- a) Definir la materia objeto de la investigación
- b) Definir el propósito de la investigación
- c) Determinar el tiempo disponible
- d) Planear la fase y el volumen de trabajo
- e) Determinar los medios de investigación e información
- f) Obtener la autorización para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

2. Localización de funciones

- a) Detalles de estudio
 - Medio ambiente
 - Dirección

- Productos y Procesos
- Financiamiento
- Fuerza de trabajo
- Suministros
- Medios de producción
- Actividad productora
- Mercadeo
- Contabilidad y Estadística.

3. Recopilación de datos

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Observación documental
- d) Experimentación

4. Análisis factorial

5. Análisis causal

6. Matriz de limitaciones y causas

7. Red de limitaciones y causas

8. Fijación de metas

Tomando en cuenta: Los recursos y
Medio ambiente de la empresa

9. Planeación de acciones

- a) Tiempo
- b) Responsabilidad
- c) Lugar

- d) Colaboración
- e) Alternativas
- f) Control
- g) Acción en paralelo

10. Presentar diagnóstico

- a) Preparar documentos para la discusión
- b) Exponer el desarrollo de los hallazgos
- c) Estimular las decisiones

William P. Leonard

El objetivo principal de la Auditoría Administrativa, consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de las empresas examinadas y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz: su intervención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios - exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento de lo que es una buena organización.

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. Puede ser de una función específica, un departamento o grupos de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

Las áreas de examen, entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, esti-

mación de los precios, comunicación, equipo y aplicaciones del procedimiento de datos, canales de distribución de la mercancía, eficiencia administrativa, etc.

METODOLOGIA

1. Investigación preliminar

2. Planeación

a) **Objetivos de la Auditoría**

b) **Marco de referencia**

c) **Programa de Auditoría**

- **Recursos Humanos**

- **Tiempo**

- **Costo-presupuesto**

3. Examen

a) **Areas de estudio.**

- **De una o más funciones**

- **Departamento o grupo de departamentos**

- **División o grupo de divisiones**

- **Toda la empresa**

b) **Detalles a estudiar**

- **Planes y objetivos**

- **Estructura**

- **Políticas, sistemas y procedimientos**

- **Recursos humanos y físicos**

- **Métodos de control**

- **Estándares**

- **Medición de resultados**

4. Evaluación

4.1 Análisis científico

- a) Estudio de los elementos
- b) Diagnóstico detallado
- c) Determinar finalidades y relaciones
- d) Buscar deficiencias
- e) Balance analítico
- f) Comprobar eficiencia
- g) Indagar problemas
- h) Precisar soluciones
- i) Determinar alternativas
- j) Elaborar métodos de mejoramiento

4.2 Factores a evaluar

- a) Panorama económico
- b) Adecuación de la estructura de la empresa
- c) Cumplimiento de políticas y procedimiento
- d) Exactitud y confiabilidad de los controles
- e) Métodos adecuados de protección
- f) Causas de variaciones
- g) Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- h) Métodos satisfactorios de operación verbal

5. Presentación

- a) Discusión verbal de aspectos importantes
- b) Informe final a la dirección
- c) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.

6. Prosecución o vigilancia de la implantación de la solución.

José Antonio Fernández Arena

Dentro del esquema propuesto por el maestro Fernández Arena, se contempla la Auditoría Administrativa como una revisión - basada en el método científico. Esta revisión pretende evaluar las actividades de una empresa de acuerdo con los lineamientos de su propia disciplina; evitando desviaciones por apreciación personal, midiendo con precisión los fenómenos y realizando un estudio exhaustivo.

METODOLOGIA

1. Planeación

- a) Objetivo de la auditoría
- b) Marco de referencia
- c) Programa de Auditoría
 - Recursos humanos
 - Tiempo
 - Costo - Presupuesto

2. Recolección de los datos

2.1 Detalles de estudio

- a) Estructura formal de la organización
 - Recursos Humanos
 - Recursos materiales
 - Recursos técnicos
- b) Proceso Administrativo
 - Planear
 - Implementar
 - Controlar

c) Identificación de objetivos

- Objetivo de servicios
- Objetivo social
- Objetivo económico

d) Niveles jerárquicos

- | | | |
|------------------|------------------|--------------------|
| - Dirección: | Operación | Producción |
| | Comercialización | Ventas |
| - Departamentos: | | Relaciones Humanas |
| | Asesoramiento | Finanzas |
| | | Compras |
| | Información | Contabilidad |

2.2 Investigación

3. Análisis, interpretación y síntesis

4. Presentación de informe y su discusión

II.3 DETALLES DE ESTUDIO

Los detalles de estudio que contemplan los diferentes autores se presentan en el siguiente cuadro

ALVAREZ ANGUIANO	ANALISIS FACTORIAL
1. Planes y objetivos	1. Medio Ambiente
2. Estructura	2. Dirección y Política
3. Políticas, sistemas y procedimientos	3. Productos y Procesos
4. Métodos de control	4. Financiamiento
5. Recursos físicos y Humanos.	5. Fuerza de trabajo
6. Estándares	6. Suministros }
7. Medición de resultados	7. Medios de producción
	8. Actividad productora
	9. Mercadeo
	10. Contabilidad y estadística
WILLIAM P. LEONARD	FERNANDEZ ARENA
1. Planes y objetivos	1. Estructura formal de la organización
2. Estructura	a) Recursos Humanos
	b) Recursos materiales
	c) Recursos Técnicos

WILLIAM P. LEONARD**FERNANDEZ ARENA**

2. Proceso Administrativo
 - a) Planear
 - b) Implementar
 - c) Controlar
 3. Políticas, sistemas y procedimientos
 3. Identificación de Objetivos
 - a) De servicio
 - b) Social
 - c) Económico
 4. Métodos de control
 4. Niveles Jerárquicos
 - a) Dirección
 - b) Departamentos:
 - Operación (producción)
 - Comercialización: (Ventas)
 - Asesoramiento (Relaciones Humanas, Finanzas y Compras)
 - Información (Contabilidad)
 5. Recursos Físicos y Humanos
 6. Estándares
 7. Medición de resultados.
-

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. En la aplicación de este instrumento, se van a contemplar detalles específicos de estudio que se adapten a las diferentes áreas de una empresa.

Esto reviste gran importancia en la metodología que señalan los diferentes autores, pues mientras que para algunos de ellos, ésta debe contener ciertos detalles, para otros, estos detalles de estudio pueden ser completamente diferentes.

Es así como tenemos que Alvarez Anguiano y William P. Leonard, contemplan los mismos siete detalles de estudio que se pueden aplicar invariablemente en toda la empresa. Es decir, su punto de vista es que independientemente del número de áreas que constituyan una empresa, se pueden aplicar para cualquiera de ellas los mismos detalles de estudio.

Este enfoque es muy diferente al del Análisis Factorial. Este se enfoca a empresas productoras y no considera las diferentes áreas de una empresa sino, bajo cada detalle va analizando la situación general.

Los detalles de estudio de J. A. Fernández A. abarcan a toda la empresa y clasifica a cada uno de éstos en cuatro categorías presentadas en el cuadro anterior.

Los detalles de estudio presentados por los cuatro autores mantienen una estrecha relación, pues aunque ellos dan un enfoque diferente en su aplicación, no distan de ser muy similares. Esto se podrá comprender mejor analizando en qué consisten cada ellos.

Los que contemplan Alvarez Anguiano y William P. Leonard, son los siguientes:

a) Planes y Objetivos

Una de las mayores deficiencias, es la de que administración, no da pleno conocimiento a los principios de organización. Al evaluar los planes y objetivos generales, puede parecer, en algunos casos, que la alta dirección - de una empresa no se ha percatado bien de hasta donde - unos planes mal trazados, están impidiendo que se alcancen dichos objetivos.

Ahora bien, los planes pueden ser muy acertados pero la organización falla en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades. Las deficiencias pueden ser detectadas por la falta de una completa y clara estipulación de los objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas. También suele suceder que la organización no informa a todos los afectados, sobre cambios de la organización. Los planes y objetivos sirven de guía en la determinación de políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

b) Estructura orgánica

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en - la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios

en las líneas de autoridad y que estas líneas, así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda la organización.

La planeación constante de la estructura orgánica, se hace necesaria, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

c) Políticas

Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Bajo ninguna circunstancia, se considera intocables a las políticas, pues habrá que modificarlas siempre que sea necesario de acuerdo a los cambios que exija la organización. En otras palabras, las políticas requieren de una constante evaluación de las mismas para alcanzar los objetivos de la mejor forma.

d) Sistemas y procedimientos

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente su propósito y su forma y decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costos y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró. Por todo lo anterior, el resultado de un sistema o procedimiento puede ser defectuoso y necesitar de una medida correctiva.

e) Métodos de Control

Son instrumentos por medio de los cuales, la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción - coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

Todo método de control, dentro de una empresa, comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, tratése de objetivo, norma o reglamento; tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados, además, tomar las providencias necesarias para aplicar las medidas correctivas.

f) Medios de operación.

También se necesita un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación.

En lo tocante a mano de obra, hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación a - límites razonables, cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, ingeniería, administración, etc.; modificar la cifra personal, en - consonancia con la necesidad de la empresa. Dentro de la empresa de tipo industrial, existe el problema de mantener una tasa adecuada de producción.

La operación de toda empresa implica mantener la adecua-da relación o relaciones entre las diversas funciones, a

efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de la función debe balancearse con el de otra u otras. Por ejemplo, en el renglón de fabricación, toda operación debe ser realizada en secuencia o sucesivamente y el producto debe moverse hacia adelante, sin tropiezos, pasando de operación en operación y de departamento en departamento, según lo prescriban los métodos de procedimiento para alcanzar un objetivo definido en un tiempo dado. Dentro de los medios de operación debemos tomar en cuenta los cambios en la economía del país, ya que afectan la operación de la organización.

g) Recursos materiales y humanos.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se sigue en relación del mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal métodos de conservación de informes, evaluación de trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

h) Medición de resultados

La medición de resultados será de tipo cuantitativa o cualitativa. Es conveniente que el auditor conozca y aplique siempre que sea posible, los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, para lo cual deberá preparar aprovechando cuestionarios y otras técnicas- medidas, pruebas,

escalas, etc., que le sirvan en su trabajo para establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc.

Los detalles a estudiar que fueron considerados por la CENA PRO para el desarrollo de la Auditoría de la productividad, son:

a) Medio ambiente

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez, al exterior - acerca de sus actividades. Sus elementos son: el físico, político, económico y social.

b) Política y Dirección

Fija a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica. - Contiene los siguientes elementos:

- Política de la empresa.
- Organización para las operaciones
- Organización para la supervisión.

c) Productos y procesos

Se encarga de seleccionar para su producción, los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo, determinar los procesos adecuados de producción. Consta de los siguientes elementos:

- Productos
- Procesos
- Investigación

d) **Financiamiento**

Provee los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa. Sus elementos a estudiar son:

- Política de financiamiento
- Fuentes de financiamiento
- Requisitos
- Plazo y costo de los fondos

e) **Medios de Producción**

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente. Sus elementos son: política de inversión y de reposición servicios externos, internos, inversiones para las operaciones

f) **Fuerza de trabajo.**

Se encarga de seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores. Sus elementos son:

- Políticas de empleo de personal
- Organización
- Personal ocupado y salarios que percibe
- Relaciones industriales

g) Suministros

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes. - Se encarga de la política de compras, clase, volumen y origen, métodos de compra y existencia, vigilancia de los materiales y almacenamiento, investigación acerca de los abastecimientos.

h) Actividad Productora

Organiza y efectúa las operaciones de producción en forma eficiente y económica. Contiene los siguientes elementos:

- Métodos de fabricación
- Organización de la producción
- Productividad
- Servicios de investigación

i) Mercadeo

Adopta las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, y que proporcione el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Sus elementos son:

- Política de mercadeo
- Mercados
- Ventas y Distribución
- Investigación del Mercado

g) Suministros

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes. - Se encarga de la política de compras, clase, volumen y origen, métodos de compra y existencia, vigilancia de - los materiales y almacenamiento, investigación acerca de los abastecimientos.

h) Actividad Productora

Organiza y efectúa las operaciones de producción en forma eficiente y económica. Contiene los siguientes elementos:

- Métodos de fabricación
- Organización de la producción
- Productividad
- Servicios de investigación

i) Mercadeo

Adopta las medidas que garanticen el flujo continuo de - los productos al mercado, y que proporcione el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Sus elementos son:

- Política de mercadeo
- Mercados
- Ventas y Distribución
- Investigación del Mercado

j) Contabilidad y estadística

Establecer y tener en funcionamiento una organización - para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones. Consta de los siguientes elementos:

- Organización contable
- Informes
- Auditoría

Los detalles de estudio de J. Antonio Fernández Arena para la aplicación de la Auditoría Administrativa son:

a) Estructura formal de la Organización

La estructura demanda recursos de tres tipos:

- Recursos Humanos
- Recursos materiales
- Recursos técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo estos recursos. Se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades, - dinero que se necesita para equipo e instalaciones e incluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el - cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

b) Proceso Administrativo

A través de éste, se podrá conocer la participación individual. Esto es importante porque toda la empresa está constituida por departamentos y, estos a su vez, están - integrados por individuos que pueden hacer efectiva la -

administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- Planear
- Implementar
- Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

c) Identificación de objetivos.

Es necesario que la empresa reconozca que requiere de la satisfacción de tres objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación.

- De servicio

Se encarga de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

- Social

Su función es, la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de bienes y relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

- Económico

Se encarga de la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, de sus accionistas, -

logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Además de los objetivos, establece principios con relación a los objetivos institucionales, como son:

- Las empresas que requieren de administración deben definir claramente sus objetivos
- Todas las empresas tienen objetivos institucionales - que deben ser satisfechos.
- El objetivo de servicio pretende satisfacer las necesidades de los clientes. Esta actividad la cubren principalmente los departamentos de producción y de comercialización.
- El objetivo social, busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los departamentos característicos para lograr este objetivo, son los de relaciones públicas y de relaciones humanas.
- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa - por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de Finanzas y se completan en el departamento de Contabilidad o de Información.

d) Niveles Jerárquicos

Se consideran los siguientes niveles jerárquicos sujetos a revisión:

- Dirección

Encargada de la coordinación de la empresa en los pro-

blemas a corto y largo plazo. Representa el cuerpo doctrinal de la institución.

- Departamentos

Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, tendrán a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa. Este trabajo se realizará estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

Las principales funciones son:

Operación

Relativa a la producción y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto listo para el consumo

Comercialización

Debe coordinar todos los factores que aseguran el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumo final.

Asesoramiento

Se realizará en los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación. Estas actividades son indispensables para asegurar una actuación de la empresa más eficiente, en donde intervengan - tratamiento de personal por relaciones humanas, manejo de fondos por finanzas, guarda y manejo de materiales por los almacenes, mejores condiciones en la adquisición de artículos por compras, etc.

Información

Se refiere a la información de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

III.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El objetivo principal del presente trabajo, consiste en - realizar una investigación que permita conformar un cuerpo de principios generalmente aceptados para la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Además de este objetivo principal, nos hemos propuesto integrar una metodología de Auditoría Administrativa que tenga carácter general para que pueda ser aplicable a cualquier tipo de empresa en nuestro país y un método de evaluación - que permita medir la eficiencia alcanzada.

III.2 SUJETOS DE ESTUDIO.

Para poder cumplir con los objetivos anteriores, nuestra investigación se dirigió a los siguientes sujetos de estudio.

- A. Universidades
- B. Autores de libros a nivel nacional
- C. Despachos de Auditoría Administrativa
- D. Departamentos de Auditoría Interna

A. Universidades

Las Universidades son organismos encargados de la investigación y difusión de la cultura y tecnología. Es por ello que forman parte de la investigación.

Estas Instituciones tienen como tarea fundamental la preparación de las nuevas generaciones en todos los campos profesionales. En nuestro caso específico, se prepara a lo's nuevos administradores para que éstos, a su vez, desarro-llen la disciplina en la práctica.

El estudio de la Administración, ya en forma, surgió en los países más industrializados como Inglaterra, Francia, Alemanía y Estados Unidos.

La primera escuela sobre cursos administrativos, fue la de Wharton de Finanzas y Comercio fundada en 1881 por Joseph Wharton en la Universidad de Pensilvania.

En 1889, Edward Tuck hizo un donativo a la Escuela "Tuck School Dartmount College" en la Universidad de Harvard, abriéndose la Escuela de Administración hasta 1908. En 1969-1970 la URSS abrió dos escuelas Superiores de Administración.

En México, surge la carrera de Lic. en Administración en el año de 1943 con el nombre de Administración de negocios.

Posteriormente, en 1947, el Instituto Tecnológico de México establece la Escuela de Administración y no es hasta 1957 cuando la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Lic. en Administración aprobándola también la Universidad Nacional Autónoma de México.

Años más tarde, diversas Universidades integran la carrera dentro de sus planteles de acuerdo a los programas de estudio establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta afiliación se llevó a cabo a través de la Facultad de Contaduría y Administración por medio del organismo denominado ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).

B. Autores de Libros a Nivel Nacional.

Para integrar en forma más completa el objetivo de esta investigación, se tomo como sujetos de estudio a todos aquellos autores de libros sobre Auditoría Administrativa, Ellos

con su experiencia y conocimiento podrían, en un momento da
do, dar una pauta de mayor precisión a nuestro estudio.

En la actualidad, todavía existen muy pocos autores nacional
es que han escrito sobre Auditoría Administrativa.

C. Despachos de Auditoría Administrativa

Los primeros lugares en donde se empezaron a realizar audit
orías administrativas fue en los Despachos Contables para
efectos de complementar su trabajo. Se consideró que era -
inapropiado emitir un juicio acerca del estado de un organism
o basado sólo en el dictámen de sus estados financieros sin
antes realizar un estudio complementario de sus diferentes -
áreas administrativas. }

Podemos deducir pues, que el origen de aplicación de la Aud
itoría Administrativa se da en los Despachos Contables.

La investigación para la determinación de los Despachos de
Auditoría Administrativa se llevó a cabo por medio del direct
orio telefónico. A través de él, se localizaron todos aquel
los lugares en donde se aplicaba la técnica de Auditoría.

D. Departamentos de Auditoría Interna.

Finalmente, nuestro último sujeto de estudio estuvo compuest
o por todos aquellos organismos que cuentan con un Departa
mento de Auditoría Interna que aplica las técnicas de Audit
oría Administrativa.

Existen pocas empresas que cuentan con un Departamento de - esta naturaleza debido a que es muy costoso. Sólo las empresas de gran dimensión pueden soportar un gasto de este tipo.

Nuestra investigación comprende dos etapas.

- La primera etapa consiste en realizar una investigación en base a un Cuestionario Abierto, en donde el objetivo que persigue es el de recopilar información de nuestros sujetos de estudio que nos ayude a la integración de un cuerpo de principios generalmente aceptados, una metodología y un método de evaluación.

- La segunda etapa consiste en realizar una investigación posterior basada en un Cuestionario al que llamaríamos Cerrado, en el cual, propondríamos básicamente un cuerpo de principios de carácter general, una metodología generalmente aceptada y un método de evaluación con el objeto de corroborarlos. Esto es importante ya que la naturaleza de nuestra investigación tendrá que estar fundamentada en lineamientos proporcionados por personas relacionadas con la práctica de la Auditoría Administrativa.

III.3 ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO. PRIMERA ETAPA

En nuestra investigación correspondiente a la primera etapa, utilizamos el método de la entrevista o sea, una conversación directa con el fin de intercambiar información. La entrevista tendría como base un Cuestionario integrado por un conjunto de interrogantes que tienen como finalidad conocer determinados aspectos de un problema. Este instrumento se considera de suma importancia, ya que de la forma de cómo se elabore, depende en gran medida el valor y por lo mismo la calidad de la información que se recopile.

La presentación del Cuestionario por lo tanto, constituye una actividad muy importante en la que no se ha de descuidar ningún detalle para que los elementos que lo lleguen a integrar proporcionen resultados eficientes.

Una vez definidos claramente los objetivos de la investigación y el conjunto de personas a quienes se entrevistaría, se procedió a la elaboración del Cuestionario, el cual quedó estructurado de la siguiente forma:

1. El Encabezado

Compuesto por la mención de la Institución de donde se procede y especificando el objetivo del Cuestionario.

2. Preguntas.

Con el fin de obtener datos precisos que permitieran conocer lo mejor posible los hechos verdaderos y reales que

se practican dentro de la Auditoría Administrativa se emplearon preguntas de tipo abierto. Entendiéndose por éstas, aquellas que las respuestas son ilimitadas.

El orden de las preguntas fue de acuerdo a los diferentes temas a tratar. Las primeras se referían a aspectos generales de la Auditoría Administrativa, luego se expusieron las relacionadas con los principios y, por último, las que tenían que ver con la metodología.

3. Elementos de identificación.

a) Datos de la persona entrevistada, comprendiendo el nombre, la profesión, el centro de trabajo y el puesto.

b) Nombre del entrevistador.

4. Observaciones.

Lugar destinado para anotar todas aquellas que por su número y similitud resulten útiles, para la determinación de las consideraciones finales.

El Cuestionario que se elaboró fue el siguiente:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

OBJETIVO: EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO RECO-
PILAR INFORMACION QUE COADYUVE A LA DETERMINA-
CION DE LOS PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRA-
TIVA.

1. ¿Qué tipos de Auditoría conoce?

2. De acuerdo al marco práctica, ¿Cuál es para ud. la de-
finición de Auditoría Administrativa?

3. ¿Cuál es el objetivo de la Auditoría Administrativa?

4. ¿De que otras ciencias se auxilia la Auditoría Adminis-
trativa para llevar a cabo su estudio?

5. ¿Cuál es la importancia de la Auditoría Administrativa dentro de una empresa?

6. ¿Considera que la Auditoría Administrativa es una técnica de control?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

7. En la realización práctica de la Auditoría Administrativa, ¿existen principios bajo los cuales se lleve a cabo esta disciplina?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

8. En términos generales, ¿Cuál es la metodología que lleva a cabo para la realización de una Auditoría?

Datos del Entrevistado

Nombre: _____

Profesión: _____

Centro de Trabajo: _____

Puesto: _____

OBSERVACIONES:

Entrevistó:

III.4 DETERMINACION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

Una vez formulado el cuestionario, se llevó a cabo un preestudio, en el que se realizaron 10 entrevistas dirigidas a personas relacionadas con la práctica de la Auditoría Administrativa, con el propósito de conocer la eficiencia del cuestionario.

En el desarrollo de éste, se vió la necesidad de enfocar de una manera distinta las preguntas; de eliminar algunas de éstas consideradas innecesarias, o el agregar otras más, las cuales se emplearían como resultado de las observaciones encontradas al realizar este número de entrevistas.

Algunas de las modificaciones que se realizaron fueron las siguientes:

- a) En la pregunta No. 4 se cambió la redacción. Anteriormente se preguntaba de qué otras ciencias se auxilia la Auditoría Administrativa, ahora se pedía que mencionaran las ciencias necesarias para llevarla a cabo. Este cambio se debió a que la palabra 'otras' daba a entender que la Auditoría Administrativa era una ciencia, postulado que se contradecía con la pregunta No. 6 en la que la consideramos como técnica de control.
- b) En la pregunta No. 7 se hizo necesario darle una ampliación. De hecho, esta pregunta era la base de nuestra investigación y, por ello, teníamos que darle mayor énfasis

Esto se logró al incluir lo siguiente:

- Si contestaban que sí existían principios bajo los cuales se pudiera realizar la Auditoría Administrativa, - se les preguntaba cuáles eran éstos.
 - Si contestaban que no existían principios, se les pedía entonces que sugirieran algunos y que los justificaran.
- c) Para efectos de nuestra investigación, se hizo necesario incluir dos preguntas finales en las que obtendríamos información sobre los detalles de estudio y el método de evaluación empleado para la aplicación de la Auditoría Administrativa.

A continuación se presenta el cuestionario definitivo correspondiente a la primera etapa.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

OBJETIVO: EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO RECOPILAR
INFORMACION QUE COADYUVE A LA DETERMINACION DE LOS
PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DE ANTEMANO AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION

1. ¿Qué tipo de Auditoría conoce?

2. De acuerdo al marco práctico, ¿Cuál es para ud. la definición de Auditoría Administrativa?

3. ¿Cuál es el objetivo de la Auditoría Administrativa?

4. ¿De qué ciencias se auxilia la Auditoría Administrativa para llevar a cabo su estudio?

5. ¿Cuál es la importancia de la Auditoría Administrativa dentro de una empresa?

6. ¿Considera que la Auditoría Administrativa es una técnica de control?

SI _____ NO _____

¿Porqué?

7. En la realización práctica de la Auditoría Administrativa, ¿existen principios bajo los cuales se lleva a cabo esta disciplina?

SI _____ ¿Cuáles son? _____

¿Porqué? _____

NO _____ pero sugiere que se lleven a cabo algunos

¿Cuáles? _____

8. En términos generales, ¿Cuáles son las etapas que ud. considera básicas para la integración de una metodología práctica?

9. ¿Cuáles son los detalles a estudiar en los que basa su -
programa de Auditoría?

10. ¿Cuál es el método de evaluación que utiliza o sugiere?

Datos del entrevistado:

Nombre: _____

Profesión: _____

Centro de Trabajo: _____

Puesto: _____

OBSERVACIONES: _____

Entrevistó: _____

III.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Una vez determinado el Cuestionario definitivo correspondiente a la primera etapa de nuestra investigación, se aplicó a una muestra representativa quedando integrada de la siguiente manera:

Universidades.

La muestra representativa fue de cinco Universidades aplicando cuestionarios a dos profesores por cada una de ellas, dentro de las cuales se escogió al coordinador de la materia de Auditoría Administrativa, ya que éste podría aportar datos de mayor exactitud como consecuencia de su experiencia.

Las limitaciones para determinar la muestra fueron principalmente la localización y el tiempo. Por ese motivo únicamente consideramos las Universidades localizadas en el área Metropolitana. Las Universidades fueron elegidas de acuerdo a su tamaño.

Nuestra muestra estuvo compuesta por las siguientes Universidades:

- Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Universidad Iberoamericana
- Universidad Intercontinental
- Universidad del Valle de México
- Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración.

Autores mexicanos de libros.

Los autores que se comprenden dentro de nuestro estudio son aquéllos que han destacado por su gran aportación a la Auditoría Administrativa y que su trayectoria como profesionistas ha sido reconocida por un gran número de Instituciones, además de que se encuentran en el área Metropolitana.

De hecho, sus libros escritos de Auditoría Administrativa son usados como libros de Texto y Consulta en la mayoría de las Universidades.

Los autores que comprenden la muestra son:

- C.P. y L.A. José Antonio Fernández Arena
- L.A. Rubio Ragazzoni
- C.P. y L.A. Jorge Alvarez Anguiano

Despachos de Auditoría Administrativa.

Las limitantes que encontramos en esta fase de la muestra - fue primeramente, la falta de una Asociación Mexicana de Auditoría Administrativa que nos proporcionara el dato correspondiente al número de Despachos de Consultores que existe a nivel nacional. Otra de las limitantes fundamentales dentro de la investigación de campo, fue la obstaculización por parte de los Despachos de consultores, los cuales nos absorbieron poco más del 50% del tiempo de la investigación. Pero - lo más importante fue que a pesar de todos estos obstáculos, pudimos llevar a cabo nuestra investigación y lograr el objetivo a través de otros medios.

Una vez localizados nuestros sujetos de estudio, se determi
nó una persona de cada despacho, siendo éste el Gerente o -
Director, ya que éstos son quienes planean las Auditorías -
en los organismos. Los despachos a los cuáles se les apli-
có el Cuestionario, fueron:

- Despacho Morin Freyssonier
- Despacho Bracamontes
- Despacho Jacinto González
- Despacho de Asesoría Administrativa, Contable y Fiscal.

Departamentos de Auditoría Administrativa Interna.

Para determinar la muestra de este Universo, se hizo neces
rio, investigar a las Empresas que tenían un Departamento -
de Auditoría Administrativa Interna. Una vez identificadas,
se procedió a pedir la autorización correspondiente para -
aplicar el Cuestionario de la Primera Etapa. Las Empresas -
fueron:

- Banco Internacional, S.N.C.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Organización Bimbo,
- Empresa Kodak

III.6 PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA PRIMERA ETAPA.

Una vez que se contó con todo lo necesario para llevar a cabo la investigación, se procedió a efectuar las entrevistas, las cuales fueron realizadas de la siguiente manera:

Primero, acudíamos al lugar y pedíamos una entrevista con las personas que nos podrían ayudar en la investigación y generalmente nos citaban otro día. Cuando lográbamos localizar a la persona adecuada procedíamos a iniciar la entrevista y al final de ésta, anotábamos las observaciones, los elementos de identificación y en la despedida predisponíamos a los entrevistados para que si en otra ocasión se necesitaba de su colaboración éstos accedieran sin titubear.

Después de realizar las entrevistas, procedimos a comprobar y depurar la información para llevar a cabo la tabulación de los resultados.

En esta tabulación consideramos por igual todos los cuestionarios aplicados, ya que fue el mismo tipo de preguntas para toda la muestra.

Debe entenderse como tabulación al recuento sistemático, ordenado y debidamente planificado de los resultados obtenidos. Es un requisito indispensable para poder obtener conclusiones válidas de la investigación efectuada. Mediante la tabulación

las respuestas se reúnen formando totales. El tipo de tabulación empleado para la recolección de las contestaciones, fue a través del procedimiento manual y se efectuó de la siguiente manera:

- a) Se revisaron y enumeraron cada uno de los cuestionarios para llevar mayor órden en el trabajo. .
- b) La recopilación de datos fueron ordenados sistemáticamente, para vaciarlos en un cuadro en el que se considera - como 100% el total de las contestaciones para cada factor o elemento, objeto de análisis, de lo cual se observa que el método empleado fue a base de porcentajes.
- c) Fueron acumuladas todas las observaciones por su similitud, ya que a través de ellas y con ayuda de los porcentajes se determinaron las conclusiones y sugerencias.

Con el fin de hacer más objetiva la presentación de los datos, se hizo ésta en forma gráfica, de acuerdo a los porcentajes obtenidos en nuestra investigación; a continuación se presentan las gráficas y el análisis de las mismas.

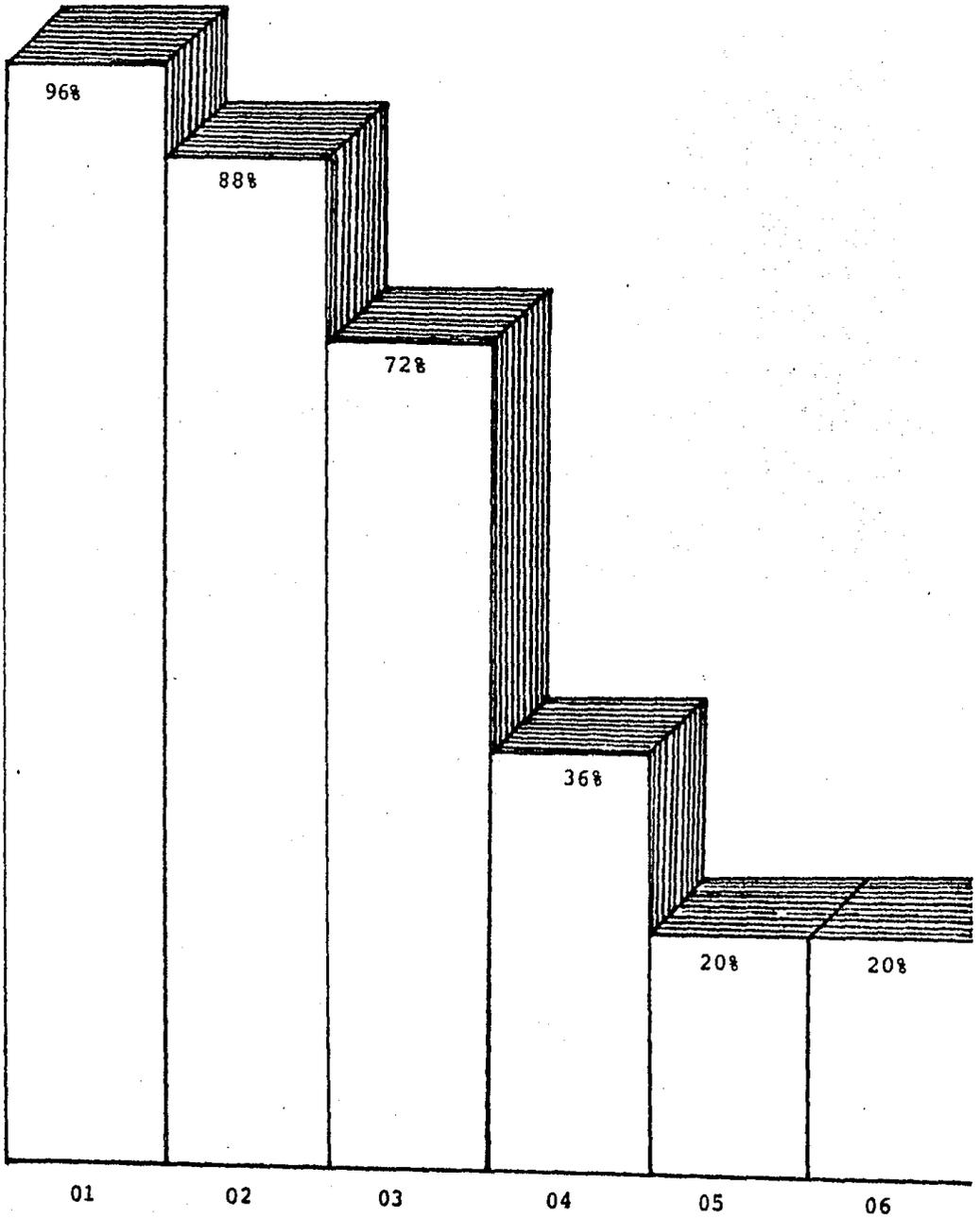
Pregunta No. 1

¿Qué tipos de Auditoría conoce?

	<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
01 Financiera o Contable	24	96
02 Administrativa	22	88
03 Operacional	18	72
04 Gubernamental	9	36
05 Social	5	20
06 Otra	5	20
	<hr/>	<hr/>
T O T A L E S	83	332.0 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 1



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

El primer tipo de Auditoría que se empezó a aplicar de manera formal en las Empresas, fue la Contable; tal vez esa sea la razón principal por la que es ampliamente conocida en diferentes ámbitos. Aparte de esto, podemos agregar - que el carácter legal que se le ha atribuido a la Auditoría Financiera o Contable le ha permitido tener una mayor difusión.

La Auditoría Financiera o Contable alcanzó el 96%, que fue el porcentaje más alto. La Auditoría Administrativa, objeto de nuestro estudio, alcanzó el 88%. Esto significa que actualmente se le ha prestado más atención, aún a pesar de que carece de formalidad legal.

La Auditoría Operacional, obtuvo un 72% y la Auditoría Gubernamental por su reciente aplicación, y sólo en el Sector Público, alcanzó un 36%.

La situación de la anterior, es similar a la Auditoría Social. Esta alcanzó un 20%.

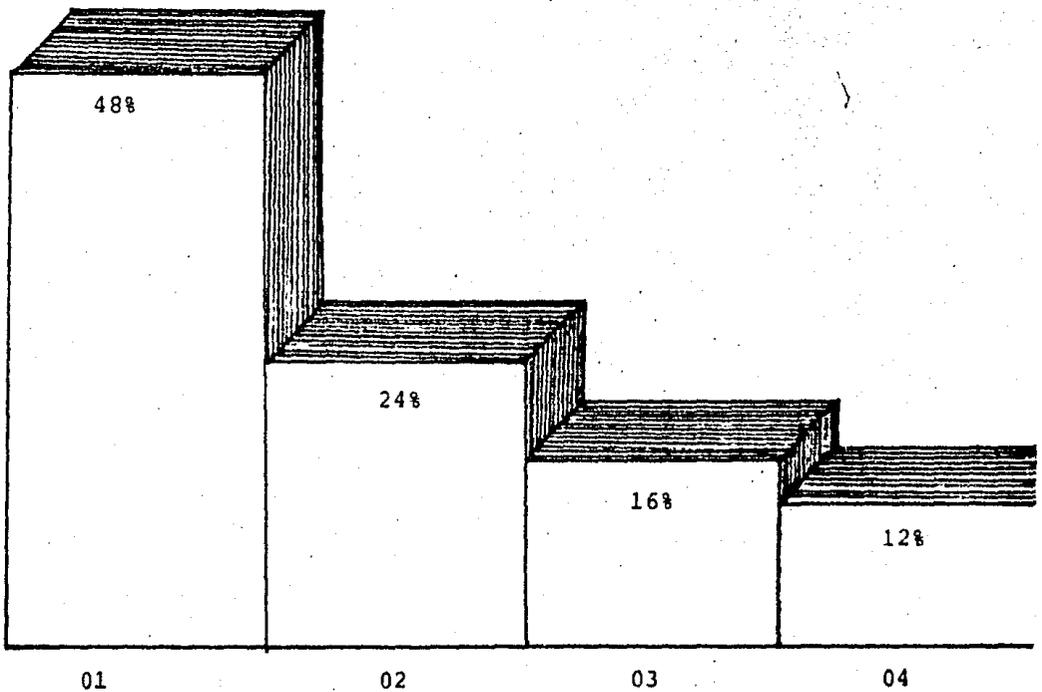
En este mismo porcentaje, se comprendieron otro tipo de Auditorías que son más especializadas, tales como Auditoría - en el Departamento de Personal, en el de Informática, etc.

Pregunta No. 2

De acuerdo al Marco Teórico, ¿Cuál es para usted la definición de Auditoría Administrativa?

	<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01 Evaluación de las actividades de una organización con el objeto de detectar desviaciones	12	48
02 Técnica de control que verifica el cumplimiento de los objetivos.	6	24
03 Técnica que tiene por objeto determinar la eficiencia, así como proponer alternativas de solución cuando se requiera.	4	16
04 Método de investigación que tiene como objetivo señalar - las deficiencias y proponer - alternativas	3	12
T O T A L E S	<u>25</u>	<u>100.0</u>

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 2



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En la definición de Auditoría Administrativa, un 48% de los entrevistados, la enfocó como una evaluación de las actividades de una organización con el objeto de detectar desviaciones. Notamos en este porcentaje que todavía se le relaciona con uno de los objetivos de la Auditoría Contable, que es el de detectar errores.

Un 24% la reconoció como una técnica de control que verifica el cumplimiento de los objetivos, y un 16% como una técnica que determinaba la eficiencia. Ambas definiciones muestran un mejor enfoque; sobre todo la primera que la identifica plenamente como una técnica de control,

Algunos otros (12% de la gráfica), consideraron a la Auditoría Administrativa como un método de investigación que tiene como objetivo señalar las deficiencias y proponer alternativas.

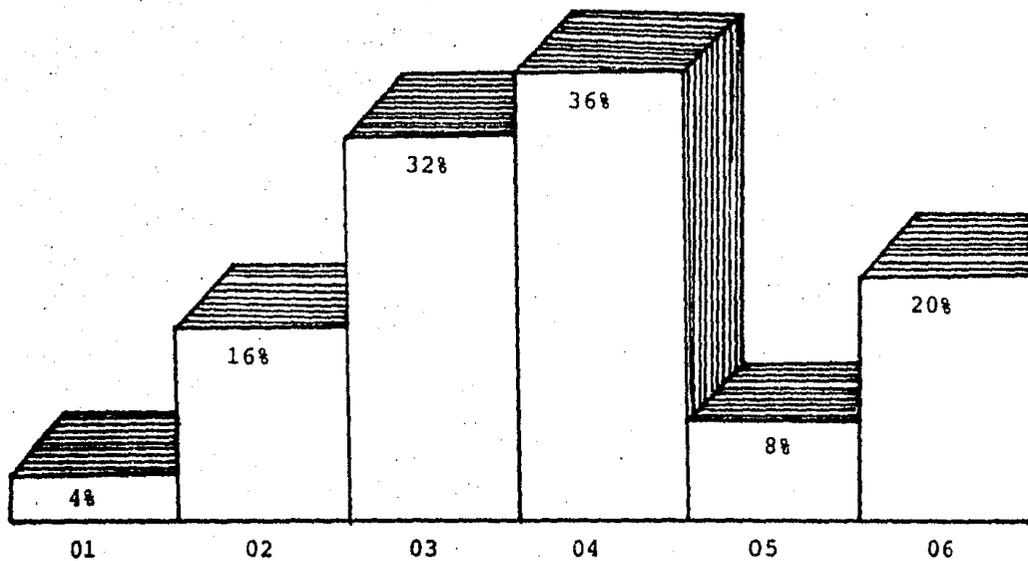
Pregunta No. 3

¿Cuál es el objetivo de la Auditoría Administrativa

	<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01 Comprobar si se está cumpliendo con el Proceso Administrativo.	1	4
02 Revisar la calidad de la Administración	4	16
03 Definir los problemas, sus causas y determinar las soluciones	8	32
04 Coadyuvar a incrementar la eficiencia.	9	36
05 Detectar desviaciones con respecto a lo planeado	2	8
06 No contestó.	5	20
	<hr/>	<hr/>
T O T A L E S	29	116.0 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 3



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En cuanto al objetivo verdadero que persigue la Auditoría Administrativa, notamos que un 36%, que es el porcentaje más alto, consideró que es el de coadyuvar a incrementar la eficiencia de una Entidad. Un 32% mencionó que su objetivo estriba en definir problemas, sus causas y determinar soluciones.

Un 16%, consideró que era el de revisar la calidad de la Administración, un 8% detectar desviaciones con respecto a lo planeado y un 4%, comprobar si se está cumpliendo con el Proceso Administrativo.

Cabe señalar que un alto porcentaje, el 20%, no precisó el verdadero objetivo debido a que consideraban como tal, al implícito en la propia definición.

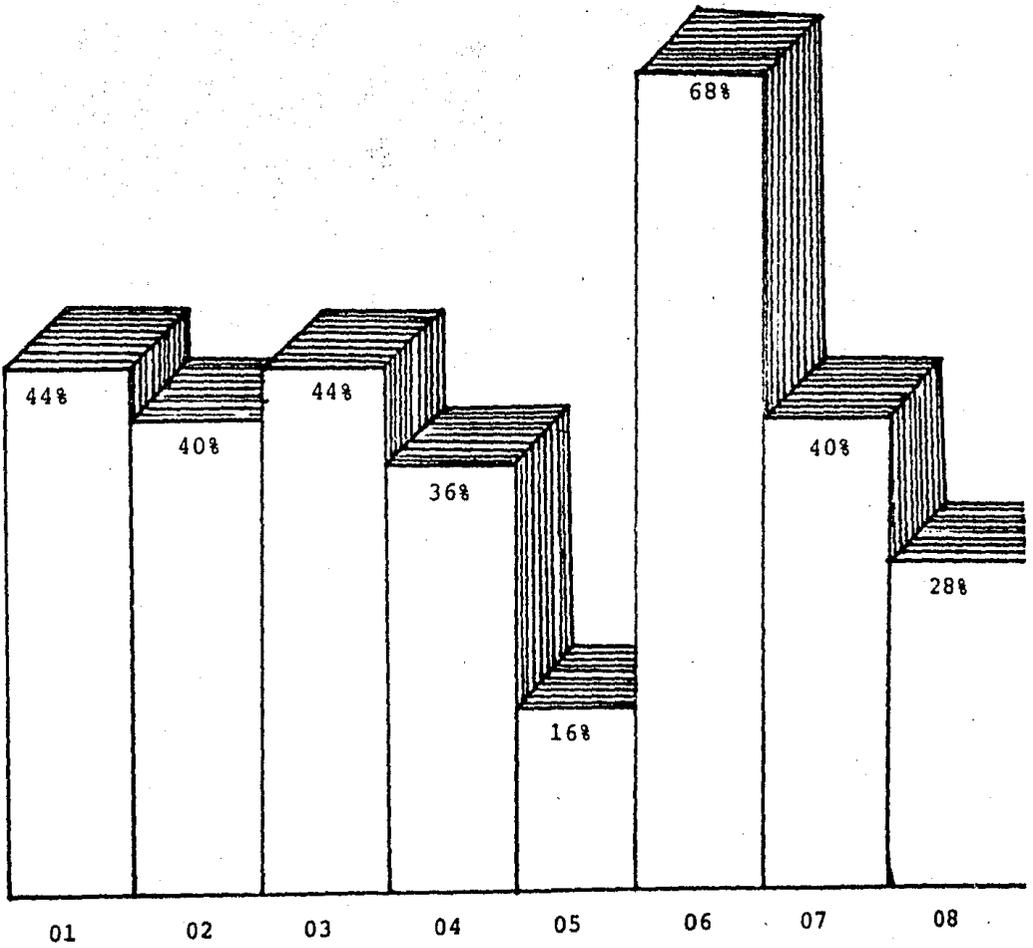
Pregunta No. 4

¿De qué ciencias se auxilia la Auditoría Administrativa para llevar a cabo su estudio?

		<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01	Derecho	11	44
02	Economía	10	40
03	Contabilidad	11	44
04	Administración	9	36
05	Informática	4	16
06	Matemáticas	17	68
07	Psicología	10	40
08	Sociología	7	28
T O T A L E S		<u>79</u>	<u>316.00 *</u>

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 4



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

La ciencia que se consideró más importante para auxiliar a la Auditoría Administrativa fue Matemáticas, ya que tuvo el más alto porcentaje (68%). Esto nos muestra la importancia de la característica de objetividad en la aplicación de la Auditoría Administrativa.

En orden de importancia se encontró después la Contabilidad y Derecho con el 44%, la Psicología y la Economía con un 40%, la Administración con un 36%, la Sociología con 28% y, por último, la Informática con 16%.

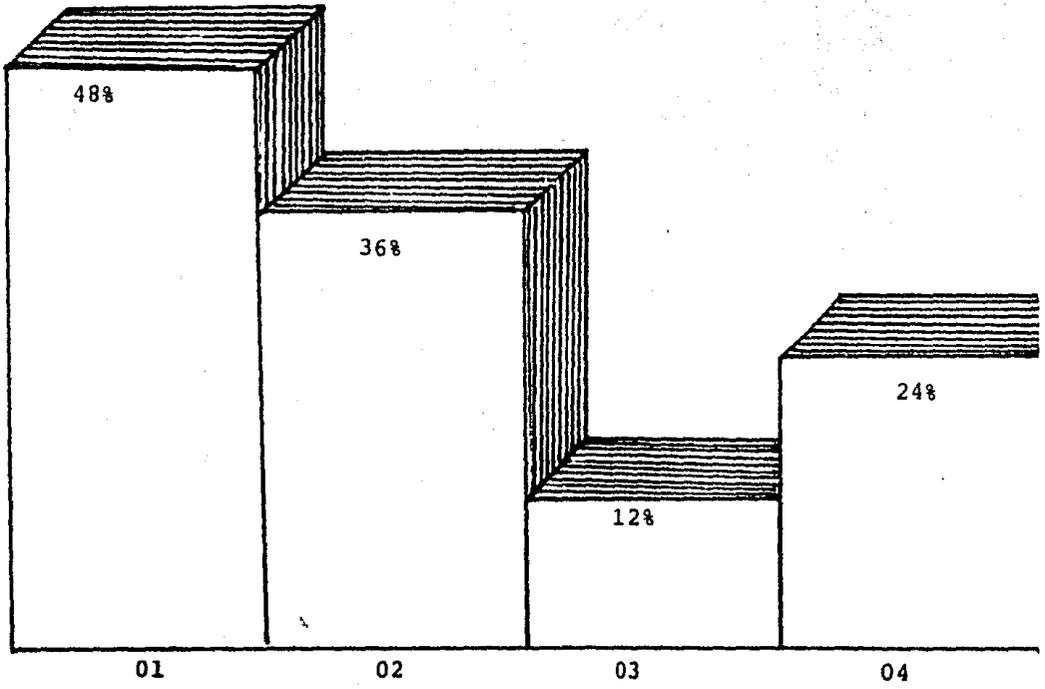
Pregunta No. 5

¿Cuál es la importancia de la Auditoría Administrativa dentro de una empresa?

	<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01 De tipo correctiva	12	48
02 De tipo preventiva	9	36
03 Incrementa le eficiencia en general	3	12
04 No contestó	6	24
	<hr/>	<hr/>
T O T A L E S	30	120.00 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 5



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En cuanto a la importancia de la Auditoría Administrativa en una empresa, los entrevistados manifestaron que era de un alto grado debido a su tipo correctivo, preventivo y - por que incrementaba la eficiencia en general. Estas tres respuestas alcanzaron el 48%, 36% y 12%, respectivamente.

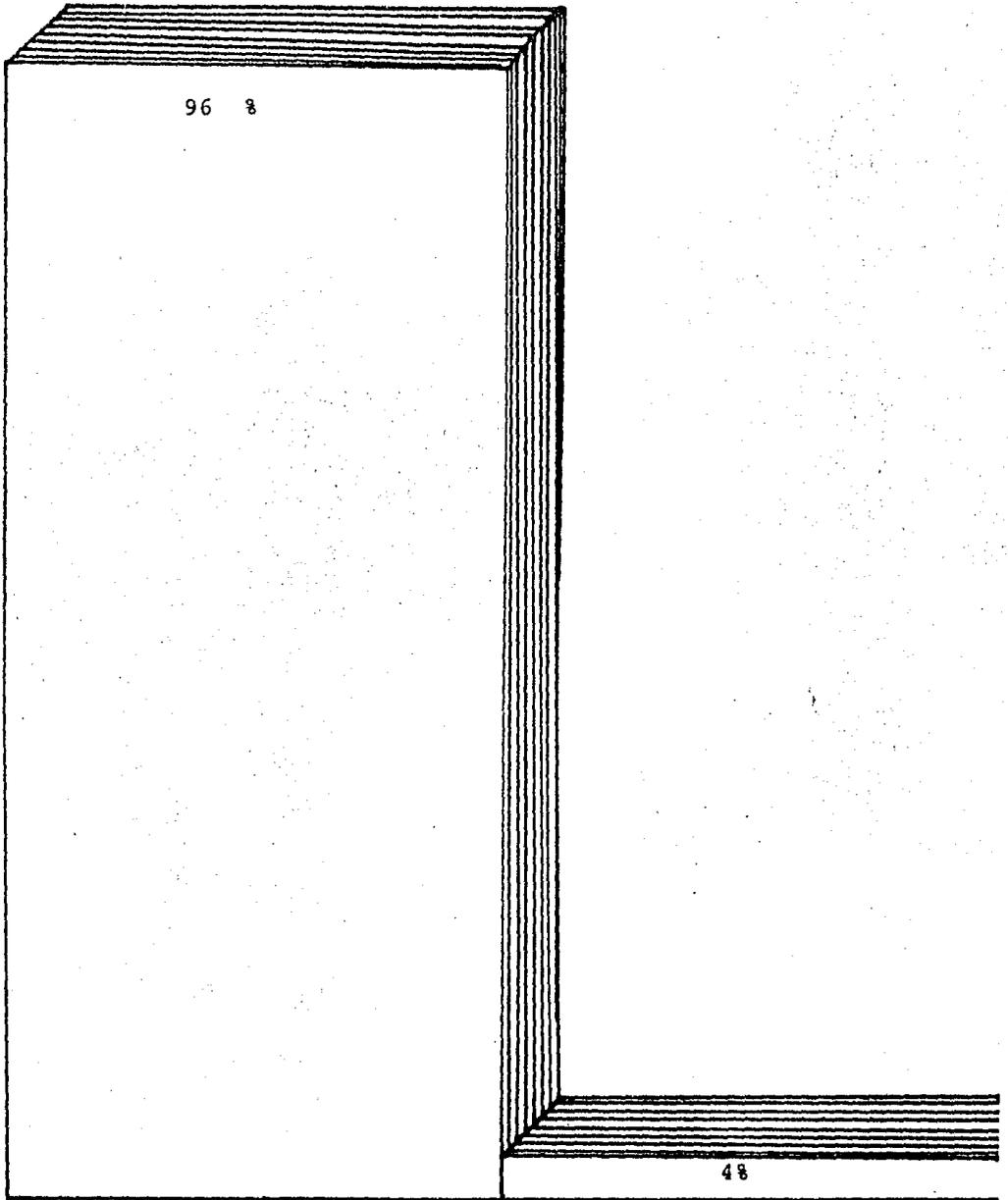
Observamos que hubo un alto porcentaje (24%) de aquéllos que no contestaron, lo cual se debió a que no justificaban su respuesta, simplemente mencionaban que la considera ban de suma importancia.

Pregunta No. 6

¿Considera que la Auditoría Administrativa es una técnica de control?

		<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01	SI	24	96
02	NO	1	4
		<u> </u>	<u> </u>
T O T A L E S		25	100.00

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 6



01

02

INTERPRETACION DE LA GRAFICA

Es notable que en esta pregunta la gran mayoría (96%) es tuvo de acuerdo en considerar a la Auditoría Administrativa como una técnica de control. En las razones que dieron para ello, hacían referencia a que revisaba las actividades de la Empresa y las evaluaba con los objetivos de la misma, es decir, comparaba lo realizado como lo planeado.

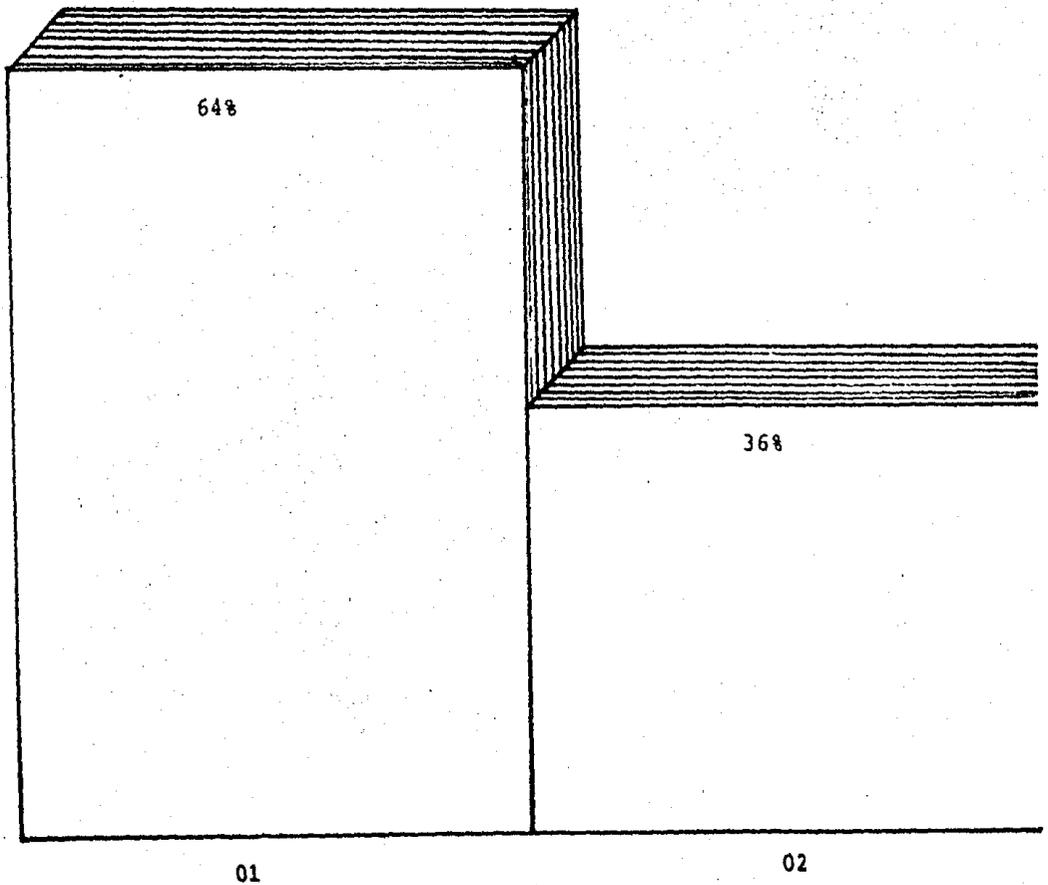
El 4% restante (sólo una persona) que no la consideró una técnica de control, fue porque creyó que más bien debería ser de planeación.

Pregunta No. 7

En la realización práctica de la Auditoría Administrativa
¿Existen principios bajo los cuales se lleve a cabo esta
disciplina?

		<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
01	SI	16	64
02	NO	9	36
T O T A L E S		<u>25</u>	<u>100.00</u>

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 7



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

Esta pregunta tenía como objetivo encontrar una guía que permitiera formar un cuerpo de principios de Auditoría Administrativa, por lo que era una pregunta clave de nuestra investigación. A través de ella encontramos primero, que más de la mitad (el 64%) si estaba de acuerdo en afirmar - que se llevaban principios en la aplicación de la Auditoría Administrativa pero que todavía no eran aceptados en forma general. Esta aceptación se refería a que no se les conocía con el mismo nombre pero que de una u otra manera estaban siendo aplicados en el transcurso de la misma.

El 36% restante mencionó que no existían principios porque la Auditoría Administrativa no era estática como la Contabilidad, más bien, era dinámica. Aunque si consideraban - que podían existir criterios repetitivos en la aplicación de la Auditoría.

Esta pregunta tenía un complemento en el que se pedía que se enunciarán principios de Auditoría Administrativa. Algunos de los que habían afirmado que si existían principios, no pudieron aportar conceptos apropiados y otros que habían contestado que no habían principios, sugirieron algunos.

De esta recopilación que se realizó, se enlistan a continuación algunas aportaciones que se hicieron.

Pregunta No. 7.1

¿Cuáles?

	<u>No. de Respuesta</u>	<u>8</u>
01 Que sea completa y exhaustiva	5	20
02 Que sea precisa	4	16
03 Objetiva (basada en hechos)	5	20
04 Establecimiento de estándares	1	4
05 Evaluar a través de la observación	2	8
06 Congruencia (de lo planeado con lo realizado)	5	20
07 Unificación de procedimiento	2	8
08 Carácter deductivo (obrar por deducción)	1	4
09 De independencia (con respecto a otras Auditorías)	1	4
10 Validez (sólo es válida en el tiempo en que se realiza)	1	4
11 Aplica técnicas de investigación	1	4
12 Oportunidad (la solución debe im- plantarse cuando se necesite).	2	8
13 Soluciones factibles (se refieren a una implantación real)	1	4
14 Unificación (en cuanto a la presen- tación)	1	4

	<u>No. de Respuesta</u>	<u>%</u>
15 Periodicidad (debe realizarse en forma frecuente)	3	12
16 No contestó	9	36
	<hr/>	<hr/>
T O T A L E S	44	176.00 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

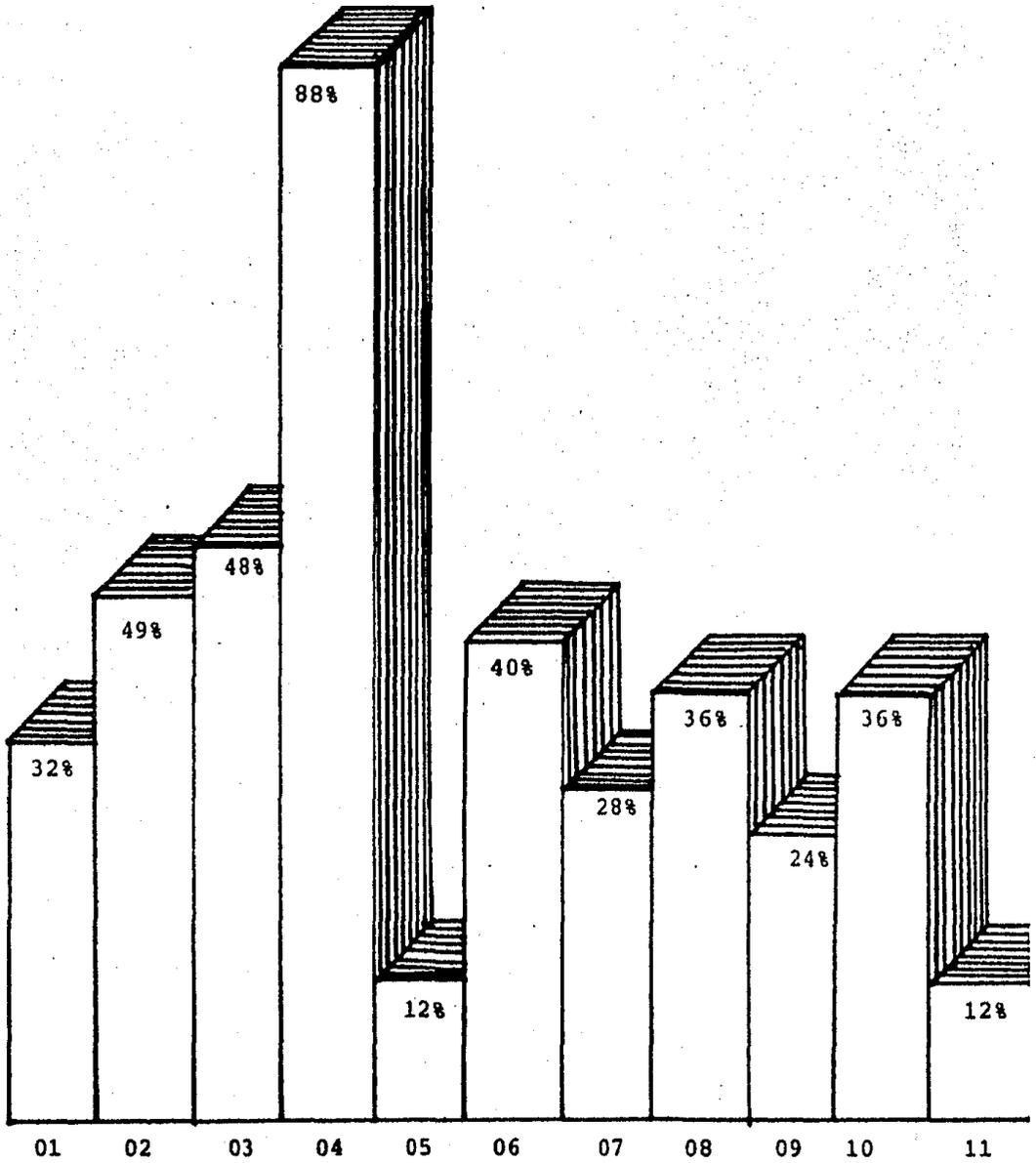
Pregunta No. 8

En términos generales. ¿Cuáles son las etapas que Ud. considera básicas para la integración de una metodología - práctica?

	No. de Respuestas	%
01 Investigación preliminar	8	32
02 Planeación de la Auditoría Administrativa	11	44
03 Recopilación de información	12	48
04 Examen	22	88
05 Aplicación de la investigación	3	12
06 Evaluación	10	40
07 Discusión de alternativas	7	28
08 Presentación	9	36
09 Implantación de soluciones	6	24
10 Vigilancia	9	36
11 No contesto	3	12
T O T A L E S	100	400.00 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 8.



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

Esta pregunta tenía como objetivo identificar las etapas - básicas que conforman la metodología que se lleva a cabo en la práctica de la Auditoría Administrativa. En base a esta información, estaríamos en condiciones para integrar una metodología que se apegará a la práctica real y actual de la Auditoría Administrativa en nuestro país.

De la información obtenida, se encontró que las etapas que tuvieron los mayores porcentajes y, por ende, la mayor - aceptación, fueron la Investigación preliminar (32%), Planeación de la Auditoría (44%), Recopilación de Información (48%), Examen (88%), Evaluación (40%), Presentación (36%) y Vigilancia (36%).

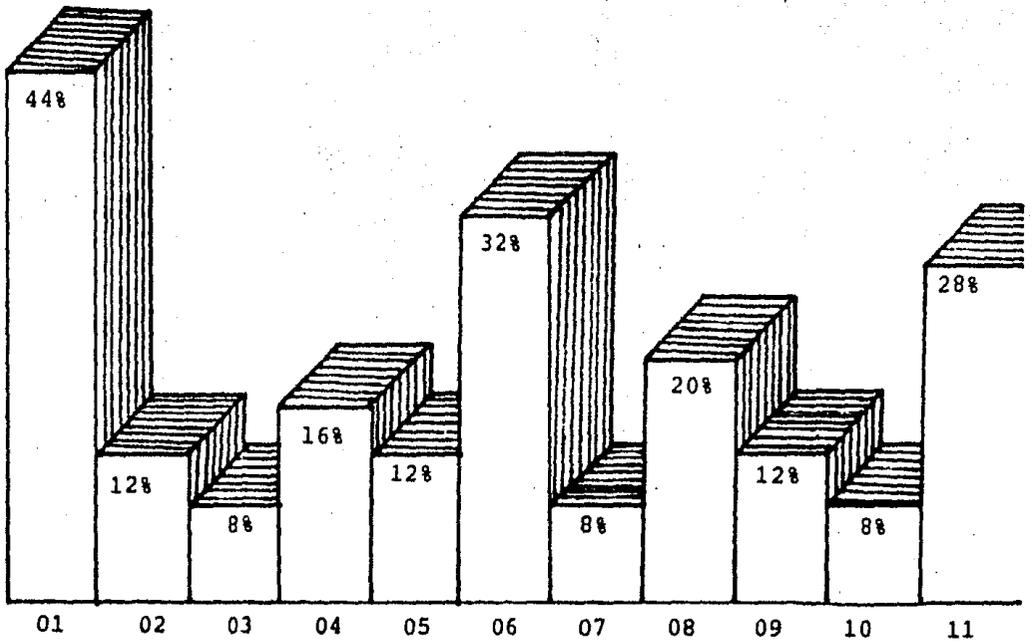
Pregunta No. 9

¿Cuáles son los detalles a estudiar en los que basa su programa de Auditoría?

	<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
01 Objetivos	11	44
02 Programas	3	12
03 Presupuestos	2	8
04 Estructura	4	16
05 Sistemas	3	12
06 Procedimientos	8	32
07 Niveles jerárquicos	2	8
08 Planes	5	20
09 Procesos	3	12
10 Políticas	2	8
11 No contesto	7	28
T O T A L E S	<u>50</u>	<u>200.00</u> *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que en esta pregunta se dió más de una respuesta.

GRAFICA DE LA PREGUNTA NO. 9



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

A través de esta pregunta se obtendría información que permitiera conocer los detalles de estudio en los que se basa el programa de Auditoría Administrativa. Es importante de terminarlos para poder integrarlos dentro de la propuesta que haríamos en la segunda etapa de nuestra investigación.

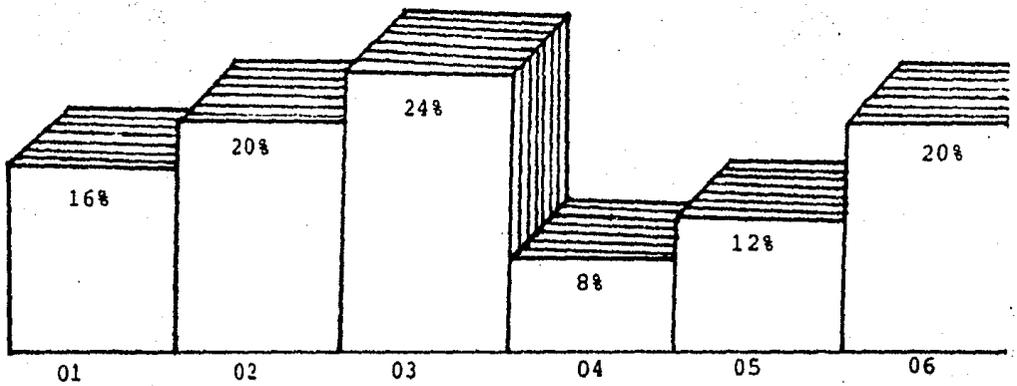
El resultado global de la gráfica nos muestra que los detalles a estudiar en los que más se basa un programa de Auditoría Administrativos son, Objetivos (40%), Procedimientos (32%), Planes (20%) y Estructura (16%). Los detalles restantes no tuvieron gran reconocimiento como los anteriores.

Pregunta No. 10

¿Cuál es el método de evaluación que utiliza o sugiere?

	No. de Respuestas	%
	<hr/>	<hr/>
01 Método de escalas	4	16
02 Método de puntos	5	20
03 Confrontación de lo real con lo planeado a través de la - observación	6	24
04 Método científico	2	8
05 El del Análisis Factorial	3	12
06 No contestó	5	20
	<hr/>	<hr/>
T O T A L E S	25	100.00

GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 10



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

El objetivo de esta pregunta era el de precisar el método de evaluación que es más utilizado en la práctica de la - Auditoría Administrativa.

El 24%, manifestó realizar la evaluación a través de confrontar lo real con lo planeado por medio de la observación, es decir, llevando a cabo una verificación de lo realizado.

El 20% de los entrevistados, realiza la evaluación con medidas cuantificables a través del método por puntos.

III.7 CONCLUSIONES DE LA PRIMERA ETAPA

- La Auditoría Administrativa está siendo promovida cada vez con mayor fuerza. Actualmente, se le considera como una necesidad en las empresas y su campo de aplicación no sólo se reduce a las grandes empresas y a las empresas públicas, sino también, a las pequeñas y medianas.
- A la Auditoría Administrativa todavía se le relaciona con la contable, pues se le ha enfocado como una evaluación de las actividades de una organización con el objeto de detectar desviaciones. Este concepto debe ser cambiado, ya que la Auditoría Administrativa no tiene como principal razón de ser la de señalar errores, sino, como muchos (40% de los entrevistados) lo reconocieron, identificarla como una técnica de control que unifica el cumplimiento de los objetivos y determina la eficiencia de una entidad.
- El verdadero objetivo que se pretende alcanzar a través de la Auditoría Administrativa, es el de incrementar la eficiencia de la entidad, definir problemas, sus causas y determinar soluciones. Aunado a esto, podemos considerar que también revisa la calidad de la Administración y detecta las desviaciones con respecto a los planes establecidos.

- Una de las principales ciencias que auxilia a la Auditoría Administrativa, es Matemáticas; razón por la cual esta Auditoría debe ser lo más objetiva posible. Aunque es cierto que la Administración es su principal apoyo, en nuestra investigación no fue muy reconocida, debido a que nuestros entrevistados lo daban como un hecho.
- La importancia de la aplicación de la Auditoría Administrativa en las empresas, radica en que es de carácter correctivo y preventivo, a través de lo cual, se puede incrementar la eficiencia en general.
- Puede haber diferentes definiciones de Auditoría Administrativa, pero es necesario que siempre se le reconozca como una técnica de control ya que revisa las actividades de la Empresa y las evalúa a la luz de sus propios objetivos.
- En la aplicación de la Auditoría Administrativa se llevan a cabo prácticas repetitivas que facilitan su desarrollo en diferentes entidades y que al ser transmitidas a otros Auditores llegan a tener una aceptación general. En otros casos, no sólo se necesita de prácticas que les han dado buenos resultados a otros sino, que también se requiere de conceptos que equivalgan a verdades fundamentales sobre lo que se deba de hacer. En base a esto, se reconoce la importancia de la existencia de un cuerpo de principios. En un apartado posterior seguimos mencionando acerca de este cuerpo de principios, por el momento, establecemos que tiene una gran aceptación (64% de la -

muestra) entre los que están relacionados con la práctica de Auditoría Administrativa y que sus aportaciones hechas serán consideradas en la segunda etapa de nuestra investigación.

- El orden en las etapas que conforman una metodología de Auditoría Administrativa es indispensable para su mejor desarrollo, por eso, consideramos como primera, la Investigación preliminar, como segunda la Planeación, como tercera la Recopilación de información, como cuarta el Análisis de ella, como quinta el Informe o presentación y, por último, la vigilancia. La vigilancia también es conocida como Prosecución, pero puesto que éste es un término obsoleto en la Auditoría Administrativa, optamos por emplear el primero. Cada una de estas etapas serán definidas posteriormente.
- Los detalles de estudio propuestos por nuestros entrevistados y que fueron tomados en cuenta son los objetivos, los Presupuestos que se consideraron dentro de la Estructura Financiera, la Estructura y Niveles jerárquicos que se contemplaron en el que llamamos Estructura Organizativa, los Planes, las Políticas, los Sistemas, los Programas, y los Procedimientos. Cada uno será definido más adelante.
- Es necesario que se establezca un método de evaluación que permita medir objetivamente la eficiencia de una entidad. Entre los más empleados se encuentra el de Puntos,

el de Escalas y el propuesto en el Análisis Factorial - que constituye un instrumento de sistematización aceptable. Hay quienes consideran que las evaluaciones se - pueden hacer confrontando lo real con lo planeado a través de la observación, pero esto no es posible, ya que lo único que se hace es comparar y no se analiza lo que esta sucediendo en la Empresa.

III. 8 ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO. SEGUNDA ETAPA.

Una vez obtenida la información y su análisis, procedimos a construir el Cuestionario piloto correspondiente a la Segunda Etapa. Este Cuestionario se integraría, básicamente, por la información obtenida en las preguntas 7, 8, 9 y 10 del Cuestionario de la Primera Etapa y por nuestras aportaciones personales, lo cual permitiría presentar una propuesta completa y bien fundamentada, su aplicación sería a través de entrevistas. Las partes que constituyeron el Cuestionario fueron las siguientes:

1. El encabezado.

En el que se daba a conocer la Institución de la que se procedía, el objetivo que se perseguía en el Cuestionario y el agradecimiento por anticipado de la colaboración prestada.

2. Propuestas.

Las propuestas no se hicieron en base a interrogantes, sino que se emplearon oraciones afirmativas en las que sólo se pedía que indicaran si estaban de acuerdo o no; y si consideraban necesario, podían realizar comentarios pertinentes dentro de las observaciones de cada propuesta.

La primera se refería a los detalles de estudio esenciales en la realización de la Auditoría Administrativa, en

la segunda se proponía un método de evaluación considerado como el más adecuado, en la tercera; se presentaría una metodología de carácter general y, por último, un cuerpo de principios de Auditoría Administrativa.

3. Elementos de Identificación.

- a) Datos de la persona entrevistada, comprendiendo el nombre, la profesión, el centro de trabajo y el puesto.
- b) Nombre del entrevistador.

4. Observaciones.

Lugar destinado para anotar cualquier indicación pertinente. El cuestionario que se elaboró fue el siguiente:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EN EL PRESENTE CUESTIONARIO, SE PROPONE UN CUERPO DE PRINCIPIOS QUE REGULEN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, UNA METODOLOGIA DE CARACTER GENERAL Y UN METODO DE EVALUACION, CON EL OBJETO DE SABER CUAL ES EL GRADO DE ACEPTACION DE LOS MISMOS.

DE ANTEMANO AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION.

1. Los siguientes detalles de estudio son los esenciales - para la realización de la Auditoría Administrativa.

- a) Medio ambiente
- b) Objetivos
- c) Planes y Programas
- d) Políticas
- e) Estructura organizativa
- f) Sistemas y procedimientos
- g) Recursos humanos y técnicos
- h) Estructura financiera
- i) Controles

¿Considera que falta algún detalle de estudio?

SI _____ ¿cuál? _____

NO _____ OBSERVACIONES: _____

2. Una de las aportaciones de Autores Mexicanos para medir la eficiencia empresarial ~~ha sido el~~ "Método de evaluación por punto", dentro del cual se contemplan las siguientes etapas:
- a) Ponderación de funciones. Se asigna un valor a cada función para establecer su influencia en la eficiencia de la Empresa.
 - b) Determinación de factores a evaluar. Se establecen los diversos factores de acuerdo a la naturaleza, importancia y condiciones de cada Empresa.
 - c) Asignación de puntos a los factores a evaluar. Se le dará una puntuación, es decir, un valor absoluto y arbitrario, con el fin de medir con mayor precisión la importancia de los factores a evaluar.
 - d) Determinación de grados. Se asignarán grados (números convencionales representativos de una escala de valores) para determinar el estado de eficiencia de cada factor.

¿Esta usted de acuerdo con este Método?

SI _____ NO _____

¿Porqué? _____

OBSERVACIONES: _____

3. Una metodología para la realización de la Auditoría Administrativa en todo tipo de organismos, es la que se enuncia a continuación.

Indique en cada inciso si está de acuerdo.

- a) Investigación preliminar. Se establece un primer contacto con la Empresa a auditar para tener una idea global de ella.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) Planeación. Se determina el objetivo, el marco de referencia dentro del cual tenemos, el tiempo, el costo y los recursos humanos.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) Recopilación de la información. Se utilizan diversas técnicas tales como las entrevistas, cuestionarios, etc., para obtener información.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- d) Análisis de la información. En esta etapa, se efectúa un estudio analítico y reflexivo de la información, ob-
teniendo las conclusiones y las recomendaciones pertinentes para la solución a los problemas encontrados.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- e) Informe o Presentación. El informe representa para los auditores la conclusión de su trabajo y para el cliente el aspecto más importante y que dentro de éste se da a conocer los resultados de la Auditoría Administrativa y se determina a todas aquellas personas involucradas en el cambio.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- f) Vigilancia. Se trata de lograr que las sugerencias propuestas y aceptadas, se sigan y se completen.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

4. El cuerpo de principios para la aplicación de la Auditoría Administrativa, es el siguiente.

I. PRINCIPIOS GENERALES

Son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación de la Auditoría Administrativa del Proceso Administrativo.

- a) **Congruencia.** La Auditoría Administrativa como técnica que persigue la eficiencia y la mide, debe vigilar que los objetivos particulares de cada unidad del organismo, estén de acuerdo con los objetivos generales del mismo; y que éstos tengan perspectivas de cumplimiento en el medio en el que se desarrolla.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) **Dimensión.** El Auditor debe ubicar a la Empresa auditada en función de su volumen de operaciones y madurez administrativa para ofrecer alternativas viables.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) **Período Administrativo.** La Auditoría Administrativa - deberá realizarse al menos una vez por año, considerando la necesidad de conocer el funcionamiento de las - operaciones de los organismos y señalarse el período - al que corresponda.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- d) **Objetividad.** La Auditoría Administrativa debe basarse en hechos reales y medibles utilizando técnicas cuantitativas, tratando de eliminar toda subjetividad producto del criterio personal.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- e) Vivencia. El Auditor Administrativo debe involucrarse - en la organización a través de tener un contacto personal con ella, con el objeto de conocer su realidad.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- f) Consistencia. El argumento en el que se apoye la Auditoría Administrativa, debe ser firme y estar dotado de un fundamento sólido a base de datos e información que lo respalden.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- g) Carácter Preventivo. La Auditoría Administrativa debe - tender a ser de carácter anticipativo hacia aquello que pueda causar una disminución de su salud organizacional y operativa.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- h) Integridad. La Auditoría Administrativa se debe aplicar a un organismo sin perder el enfoque total del mismo y - sin tomar como aislado un Departamento, una división o función, cuando se realice en forma parcial.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- i) Compromiso. El Auditor debe involucrar tanto a su equipo de trabajo como a los integrantes del organismo en el área estudiada durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, para que después se lleven a cabo las recomendaciones que hayan sido aceptadas por el grupo.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

II. PRINCIPIOS ESPECIFICOS

Son principios cuya aplicación se hará en cada una de las etapas que integran la metodología para aplicar la Auditoría Administrativa.

A) Investigación Preliminar.

- a) Visión general. Se debe iniciar el trabajo con la obtención de datos a través de un contacto preliminar que permita una primera idea global.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

B) Planeación.

- a) Delimitación de la investigación. Se debe definir la materia objeto de estudio. Pudiendo ser toda la Empresa en todos sus detalles, una función, un departamento o un detalle de estudio, un procedi-

miento, etc.; sin perder el enfoque total de la Empresa.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) Concretización. El Auditor Administrativo debe realizar un estudio cuidadoso para preparar y determinar las técnicas de investigación que utilizará en la obtención de información.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) Persuasión. El Auditor deberá convencer a los integrantes de la Empresa auditada de que la Auditoría Administrativa orientará las actividades de la entidad con el fin de aumentar su eficiencia y, de esa manera, prestar un servicio benéfico para todos.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

C) Recopilación de la información.

- a) Aplicación de técnicas. La Auditoría Administrativa se debe apoyar no sólo en la información escrita, - que es un medio para verificar si la Administración de la Empresa se conduce en los términos que describen sus propias normas; sino también, se apoyará en

el método científico, en la información verbal y en la observación por parte del Auditor Administrativo.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) Imparcialidad. La investigación deberá aplicarse a todas las personas involucradas, dejando a un lado las preferencias o consideraciones personales, con el objeto de que se identifiquen plenamente los problemas y que la práctica de Auditoría Administrativa sea completa.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) Profundidad. A través de la investigación, el Auditor Administrativo deberá buscar los verdaderos problemas que existen en cada situación y examinarlos atentamente para llegar a su perfecto conocimiento.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

D) Análisis de la información

- a) Verificación. Se debe comprobar que la información obtenida sea veraz y confiable.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) **Balanza Viable.** Se debe realizar un cálculo por anticipado entre los recursos con que cuenta la Empresa y sus futuras posibilidades con el fin de mantener un apropiado equilibrio.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) **Evaluación.** Una vez que se ha recopilado la información, se debe realizar un estudio reflexivo y analítico de ella, buscando sus relaciones y detectando problemas, los cuales deberán manejarse como oportunidades para mejoría

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- d) **Proposición Verbal.** Las recomendaciones propuestas - primero deberán ser comentadas verbalmente con los involucrados, antes de pasar a un informe escrito, para que puedan ser modificadas y aceptadas a la luz de su gerencias aportadas por el personal afectado en la Empresa auditada.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

E) **Presentación.**

- a) **Estructura.** En el informe del Auditor Administrativo se deberá considerar un mínimo de presentación objetiva y concreta con el fin de que permanezca a través -

del tiempo y pueda ser utilizado para referencias -
posteriores

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- b) Contenido. En el informe, se deben plasmar las conclusiones del trabajo del Auditor Administrativo, - las cuales incluirán todos aquellos aspectos positivos y negativos que están sucediendo en la organización y, al mismo tiempo, se considerarán las medidas de control o sugerencias de mejoramiento.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- c) Oportunidad. La entrega del informe deberá hacerse en el momento adecuado y a las personas adecuadas, - es decir, cuando los hechos son latentes.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

- d) Unificación de léxico. Se deben definir bien todos aquellos términos que se utilizarán en el desarrollo de la Auditoría Administrativa con el fin de que el cliente y el Auditor hablen de lo mismo en el momento de intercambiar impresiones sobre algunos puntos. Podría en su caso formularse un glosario de términos.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

e) Precisión. Se debe presentar el informe en la forma más completa y exacta.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

F) Vigilancia.

a) Seguimiento posterior. El Auditor Administrativo debe asegurarse de que una vez presentado los resultados de la Auditoría y propuestas las recomendaciones pertinentes, la Empresa siga las indicaciones señaladas y aprobadas con el objeto de que ésta realmente obtenga los beneficios de la Auditoría.

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____

PROFESION: _____

CENTRO DE TRABAJO: _____

PUESTO: _____

III.9 DETERMINACION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

El cuestionario piloto fue aplicado a una premuestra con el propósito de conocer si era entendible y si cumplía con el objeto que nos habíamos propuesto.

Debido a que no se realizó alguna modificación, el Cuestionario piloto fue considerado como Definitivo.

III.10 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para la aplicación del cuestionario de la segunda etapa se tomó en cuenta la muestra de la primera, de la cual, se es cogió al azar un grupo de diez personas. Consideramos que para corroborar nuestra propuesta sólo necesitábamos de un grupo reducido, ya que del número total que conformaba la primera muestra se obtuvo la información para integrarla.

III.11 PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA SEGUNDA ETAPA

La forma en que se procedió para aplicar los cuestionarios fue similar a la de la Primera Etapa, es decir localizabamos a la persona indicada, quien nos daba una cita posterior y realizabamos la entrevista. A través de ella obtuvimos comentarios valiosos de cada propuesta.

Una vez obtenidas las respuestas, procedimos a comprobar y depurar la información para realizar la tabulación correspondiente.

Al igual que en la etapa anterior, se llevó a cabo a través del procedimiento manual que comprendió los siguientes pasos:

- a) Se revisaron y enumeraron cada uno de los cuestionarios - para llevar mayor orden en el trabajo.
- b) La recopilación de datos fueron ordenados sistemáticamente, para vaciarlos en un cuadro en el que se considera como 100% el total de las contestaciones para cada factor o elemento, objeto de análisis, de lo cual se observa que - el método empleado fue a base de porcentajes.
- c) Fueron acumuladas todas las observaciones por su similitud, ya que a través de ellas y con ayuda de los porcentajes, - se determinaron las conclusiones y sugerencias.

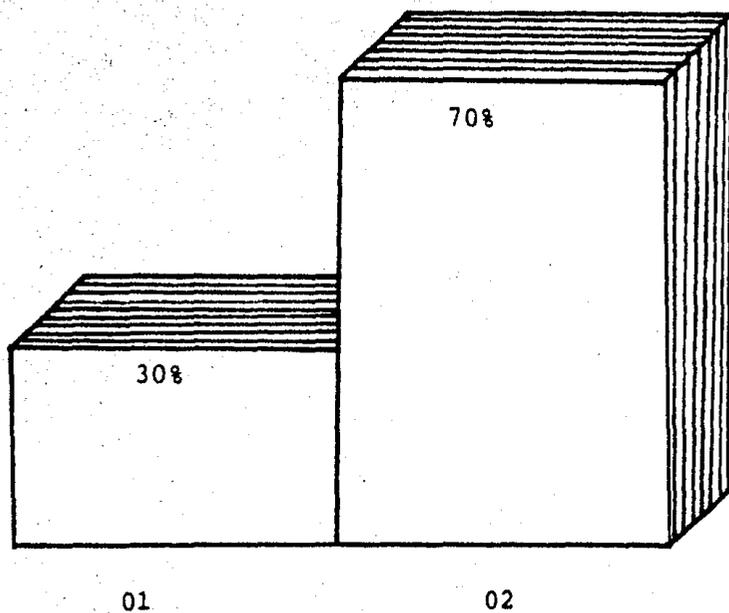
Los resultados obtenidos se presentan a continuación por medio de gráficas con sus respectivos análisis.

Propuesta No. 1

¿Considera que falta algún detalle de estudio?

		<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
01	SI	3	30
02	NO	7	70
T O T A L E S		<u>10</u>	<u>100</u>

GRAFICA DE LA PROPUESTA No. 1



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

Los detalles de estudio propuestos tuvieron el 70% de aceptación, que al ser la gran mayoría, nos indica que fueron acertados. Los detalles de estudio propuestos fueron: Medio ambiente, Objetivos, Planes y Programas, Políticas, Estructura Organizativa, Sistemas y Procedimientos, Recursos Humanos y técnicos, Estructura Financiera y Controles.

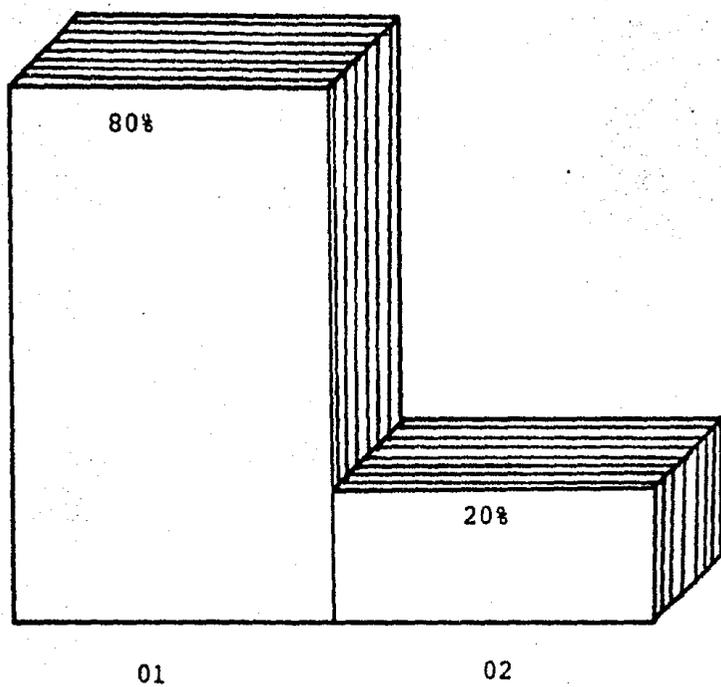
Cabe señalar que el 30% restante sí consideró que faltaba algún detalle de estudio, aunque no estaban en desacuerdo con los enunciados. Entre los sugeridos se encuentran Compras, Mercadotecnia y Suministros.

Propuesta No. 2

¿Está usted de acuerdo con el método de evaluación por puntos?

		<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
01	SI	8	80
02	NO	2	20
T O T A L E S		<u>10</u>	<u>100</u>

GRAFICA DE LA PROPUESTA No. 2



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

El método de evaluación por puntos empleados por varios autores mexicanos tiene un alto grado de aceptación, pues el 80% de nuestra muestra indicó que estaba de acuerdo con él, algunos consideraron que era objetivo y que su uso cuantifica con más precisión el grado de eficiencia Administrativa con que esta operando el área, unidad o empresa auditada.

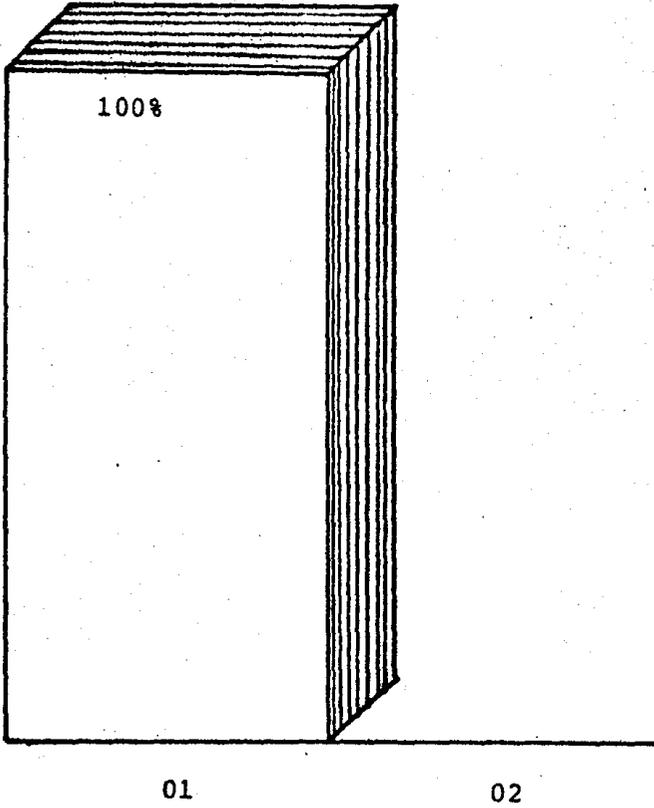
El 20% (dos personas) indicó no estar de acuerdo con este método, una de ellos manifestó que la evaluación de las actividades se tiene que hacer en forma cualitativa y otro, consideró más completo el método Científico.

Propuesta No. 3

¿Está usted de acuerdo con las etapas que conforman la Metodología para la aplicación de la Auditoría Administrativa?

		<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
01	SI	10	100
02	NO	0	0
T O T A L E S		<u>10</u>	<u>100</u>

GRAFICA DE LA PROPUESTA No. 3



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En cuanto a las etapas que integran la metodología para la realización de la Auditoría Administrativa, se obtuvo el 100% de aceptación, por lo que podemos afirmar que fue en forma general.

Las etapas comprendidas fueron: Investigación preliminar, Planeación, Recopilación de la información, Análisis de la misma, Informe o presentación y Vigilancia. En el capítulo IV se explicaran ampliamente.

Propuesta No. 4

¿Está de acuerdo con cada uno de los principios enunciados?

I. PRINCIPIOS GENERALES

		<u>No. de Respuestas</u>	<u>%</u>
a) Congruencia	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
b) Dimensión	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
c) Período Administrativo	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
d) Objetividad	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
e) Vivencia	01 SI	8	80
	02 NO	2	20
f) Consistencia	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
g) Carácter preventivo	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
h) Integridad	01 SI	7	70
	02 NO	3	30
i) Compromiso	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
T O T A L E S		<u>90</u>	<u>900</u> *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que se tomaron los principios en su conjunto y no por separado.

II. PRINCIPIOS ESPECIFICOS

		<u>No. de</u>	<u>%</u>
		<u>Respuestas</u>	<u></u>
A. <u>Investigación Preliminar</u>			
a) Visión General	01 SI	8	80
	02 NO	2	20
B. <u>Planeación</u>			
a) Delimitación de la Investigación	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
b) Persuasión	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
c) Concretización	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
C. <u>Recopilación de la Información.</u>			
a) Aplicación de Técnicas	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
b) Imparcialidad	01 SI	9	90
	02 NO	1	10
c) Profundidad	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
D. <u>Análisis de la Información</u>			
a) Verificación	01 SI	10	100
	02 NO	0	0

		No. de Respuestas	%
b) Balanza Viable	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
c) Evaluación	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
d) Proposición verbal	01 SI	10	100
	02 NO	0	0

E. Presentación

a) Estructura física	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
b) Contenido	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
c) Oportunidad	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
d) Unificación de Léxico	01 SI	10	100
	02 NO	0	0
e) Precisión	01 SI	10	100
	02 NO	0	0

F. Vigilancia

a) Seguimiento Posterior	01 SI	10	100
	02 NO	0	0

T O T A L E S

170

1700 *

* Esta cantidad es mayor al 100% debido a que se considera la opinión de todos los entrevistados en cada principio.

INTERPRETACION DE LOS DATOS

El cuerpo de principios para la aplicación de la Auditoría Administrativa estuvo integrado por principios de carácter general y específico. Respecto a los de carácter general pudimos notar que su aceptación fue en un alto grado, pues el principio que se refiere a Congruencia obtuvo un 100%, - el de Dimensión un 90%, el de Período Administrativo un 90% el de Objetividad un 90%, el de Vivencia un 80%, el de Consistencia un 90%, el de Carácter Preventivo un 90%, el de Integridad un 70% y el de Compromiso un 90%.

El porcentaje restante de cada uno representa un grado muy bajo de negación. Esto se debió a que algunos consideraban a ciertos principios como características de Auditoría Administrativa, más bien que como principios meramente.

En cuanto a los principios de carácter específico, podemos decir que salvo pequeñas excepciones, tuvieron una aceptación general. Por ejemplo, los principios que obtuvieron el 100% fueron: Delimitación de la Investigación, Balanza Viable, Aplicación de Técnicas, Profundidad, Verificación, Evaluación, Proposición Verbal, Estructura Física, Contenido, Oportunidad, Unificación de Léxico, Precisión y Seguimiento Posterior.

Sólo cuatro principios no obtuvieron el 100%, tres de ellos tuvieron un 90% que fue el de Persuasión, Concretización e Imparcialidad y el otro tuvo un 80% que fue el de Visión General.

Esta leve desviación se debió a que, al igual que en los de carácter general, hubo quienes los consideraron mejor como características.

III.12 CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA ETAPA

- Es de vital importancia precisar los detalles de estudio que intervendrán en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, pues haciendo esto, se tendrá una guía de lo que hay que estudiar en cada área de la empresa.

Los detalles de estudio son elementos generales de Administración que se dan en cada función y que nos permiten evaluar el grado de eficiencia de cada una de ellas. Por lo tanto, tienen que comprender aspectos generales de todas y cada una de las funciones en los diferentes organismos. Esto significa que no se van a incluir aspectos de estudio que sólo tengan aplicación en una función y que su estudio no corresponda a las otras funciones, como es el caso de suministros, mercadeo y compras entre otras.

- El método de evaluación por puntos mide la eficiencia de la empresa por medio de desglosar sus actividades y realizar un estudio detallado asignado valores. En el capítulo IV se explicará ampliamente este método.
- La aplicación de la Auditoría Administrativa en Empresas Mexicanas, hace necesario el desarrollo de una metodología general que se apegue a las necesidades reales y cuyas etapas contemplan un estudio completo, independientemente de si su aplicación es en toda la empresa, en un detalle de estudio, en un departamento o en una función. - Tomando en cuenta lo anterior, notamos que la metodología que proponemos reúne esos requisitos y que goza de aceptación general.

- El cuerpo de principios propuesto tuvo gran aceptación - entre las personas relacionadas con la práctica de Auditoría Administrativa, lo que indica que se está mostrando interés por ellos y que éste es el tiempo adecuado para darlos a conocer de una manera formal. Decimos que es el tiempo adecuado, en vista de que la Auditoría Administrativa está cobrando mayor auge y es precisamente, - en este momento, cuando se requiere el manejo adecuado - del cuerpo de principios que proponemos. En el siguiente Capítulo ahondaremos en cuanto a ellos.

CAPITULO IV

**PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA LA
REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,
DETERMINACION DE UNA METODOLOGIA GENERAL
Y DE UN METODO DE EVALUACION**

IV.1 PRINCIPIOS

En base al estudio realizado, notamos que es de gran importancia el establecer un cuerpo de principios que regulen el desarrollo de la Auditoría Administrativa. La razón de este establecimiento es que los principios son considerados - conceptos básicos de Auditoría que deben aplicarse en todos los casos.

Para poder establecer el cuerpo de principios, es necesario que primero señalemos lo que debe entenderse por principios. En el libro titulado "Administración I" del Licenciado Sergio Hernández y Rodríguez, nos dice: "Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican - la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que, bajo circunstancias similares, debe ocurrir".

Existen dos tipos de principios: uno es el descriptivo, que como su nombre lo indica, simplemente describe la relación que existe entre varias variables; y el otro, es el normativo o prescriptivo, que esta construido de tal forma que indica lo que deba hacerse. Generalmente, el primero se utiliza en las ciencias como la Física, Química, etc., y el segundo, se emplea en las ciencias sociales, como la Administración. Es por eso que podemos hablar del principio de Unidad de man

do que dice: "para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes de más de un solo jefe". Aún cuando se ha establecido como principio, no debe ser entendido como un modelo rígido, sino, como una verdad fundamental que ha sido comprobada y cuyo objetivo es promover el óptimo funcionamiento. Con este criterio debemos entender los principios de Auditoría Administrativa.

En base a lo anterior, consideramos que el establecimiento de principios de Auditoría Administrativa, constituye un renglón básico para su desarrollo.

El cuerpo de principios que proponemos, lo hemos clasificado en dos grupos; los que se refieren a Principios Generales, que deben estar presentes en todos los aspectos de la Auditoría Administrativa, y los Principios Específicos, cuya aplicación se hace en cada una de las etapas que integran la metodología al aplicar la Auditoría Administrativa. A continuación presentamos el cuerpo de principios que debe ser generalmente aceptado para la aplicación de la Auditoría Administrativa.

PRINCIPIOS GENERALES

1. **Congruencia.** La Auditoría Administrativa como técnica que persigue la eficiencia y la mide, debe vigilar que los objetivos particulares de cada unidad del organismo, estén de acuerdo con los objetivos generales del mismo; y que -

éstos tengan perspectivas de cumplimiento en el medio en que se desarrolla.

2. **Dimensión.** El Auditor debe ubicar a la Empresa auditada en función de su volumen de operaciones y madurez administrativa para ofrecer alternativas viables.
3. **Período Administrativo.** La Auditoría Administrativa deberá realizarse por lo menos una vez al año, tomando en cuenta que cada año la Empresa obtiene información financiera producto de la realización de la Auditoría Financiera, además, por la necesidad de conocer el funcionamiento de las operaciones de los organismos y señalarse el período al que corresponda.
4. **Objetividad.** La Auditoría Administrativa debe basarse en hechos reales y medibles utilizando técnicas cuantitativas, tratando de eliminar toda subjetividad producto del criterio personal.
5. **Vivencia.** El Auditor Administrativo debe involucrarse en la organización a través de un contacto personal con ella, con el objeto de conocer su realidad.
6. **Consistencia.** El argumento en el que se apoye la Auditoría Administrativa, debe ser firme y estar dotado de un fundamento sólido a base de datos e información que lo respalden.

7. **Carácter Preventivo.** La Auditoría Administrativa debe tender a ser de carácter anticipativo hacia aquello que pueda causar una disminución de su salud organizacional y operativa.
8. **Integridad.** La Auditoría Administrativa se debe aplicar a un organismo sin perder el enfoque total del mismo y - sin tomar como aislado un departamento, una división o - una función, cuando se realice en forma parcial.
9. **Compromiso.** El Auditor debe involucrar tanto a su equipo de trabajo como a los integrantes del organismo en el área estudiada durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, para que después se lleven a cabo las recomendaciones que hayan sido aceptadas por el grupo.

PRINCIPIOS ESPECIFICOS

1. INVESTIGACION PRELIMINAR

- a) **Visión General.** Se debe iniciar el trabajo con la obtención de datos a través de un contacto preliminar que permita una primera idea global.

2. PLANEACION

- a) **Delimitación de la Investigación.** Se debe definir la materia objeto de estudio. Pudiendo ser toda la Empre-

sa en todos sus detalles, una función, un departamento o de un detalle de estudio, un procedimiento, etc., - sin perder el enfoque total de la Empresa.

- b) Concretización. El Auditor Administrativo debe realizar un estudio cuidadoso para preparar y determinar - las técnicas de investigación que utilizará en la obtención de información.
- c) Persuasión. El Auditor deberá convencer a los integrantes de la Empresa auditada de que la Auditoría Administrativa orientará las actividades de la entidad con el fin de aumentar su eficiencia y, de esa manera, prestar un servicio benéfico para todos.

3. RECOPIACION DE LA INFORMACION

- a) Aplicación de Técnicas. La Auditoría Administrativa se debe apoyar no sólo en el análisis de la información - escrita, que es un medio para verificar si la Administración de la Empresa se conduce en los términos que - describen sus propias normas; sino también, se apoyará en técnicas del método científico (como cuestionarios debidamente elaborados, técnicas proyectivas, análisis de tiempos, tendencias estadísticas, etc.), la información verbal y en la observación por parte del Auditor Administrativo.
- b) Imparcialidad. La investigación deberá aplicarse a - muestras representativas, dejando a un lado las preferencias o consideraciones personales, con el objeto de

que se identifiquen plenamente los problemas y que la - práctica de Auditoría Administrativa sea completa.

- c) Profundidad. A través de la investigación, el Auditor Administrativo deberá buscar los verdaderos problemas - que existan en cada situación y examinarlos atentamente para llegar a su perfecto conocimiento.

4. ANALISIS DE LA INFORMACION

- a) Verificación. Se debe comprobar que la información obtenida sea veraz y confiable.
- b) Balanza Viable. Se debe realizar un cálculo por antici- pado entre los recursos con que cuenta la Empresa y sus futuras posibilidades con el fin de mantener un apropia- do equilibrio.
- c) Evaluación. Una vez que se ha recopilado la información, se debe realizar un estudio reflexivo y analítico de ella, buscando sus relaciones y detectando problemas, los cua- les deberán manejarse como oportunidades para mejoría.
- d) Proposición Verbal. Las recomendaciones a considerar, - primero deberán ser comentadas verbalmente con los invo- lucrados antes de preparar un informe escrito, para que puedan ser modificadas y aceptadas a la luz de sugerenc- ias aportadas por el personal afectado en la Empresa auditada.

5. PRESENTACION

- a) Estructura. En el informe del Auditor Administrativo se deberá considerar un mínimo de presentación objetiva y concreta con el fin de que permanezca a través del tiempo y pueda ser utilizado para referencias posteriores.
- b) Contenido. En el informe, se deben plasmar los objetivos, metodología, resultados y conclusiones del trabajo del Auditor Administrativo. Incluirá todos aquellos aspectos positivos y negativos que están sucediendo en la organización y, al mismo tiempo, se considerarán las medidas de control o sugerencias de mejoramiento.
- c) Oportunidad. La entrega del informe deberá hacerse en el momento adecuado y a las personas adecuadas, es decir, cuando los hechos son latentes.
- d) Unificación de Léxico. Se deben definir bien todos aquellos términos que se utilizarán en el desarrollo de la Auditoría Administrativa con el fin de que el cliente y el Auditor hablen de lo mismo en el momento de intercambiar impresiones sobre algunos puntos. Podría en su caso formularse un glosario de términos.
- e) Precisión. Se debe presentar el informe en la forma más completa y exacta.

6. VIGILANCIA

- a) Seguimiento Posterior. El Auditor Administrativo debe asegurarse de que una vez presentado los resultados de la auditoría y propuesto las recomendaciones pertinentes, la Empresa siga las indicaciones señaladas y aprobadas, con el objeto de que ésta realmente obtenga los beneficios de la auditoría.

IV.2 METODOLOGIA GENERAL

El desarrollo dinámico de las empresas modernas se manifiesta en diversas formas, entre las cuales encontramos el asunto de la complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia. Estos fenómenos son prácticamente la causa del progreso general y, a su vez, son comunes en todas las empresas.

Es preciso que las operaciones y a los aspectos de productividad mantengan un ritmo de eficiencia acorde con el adelanto general, ya que el mantenerse dentro de un desarrollo estático, implicaría deficiencias en las actividades de cualquier organismo.

Es necesario que todo tipo de directivos, ya sea de la pequeña, mediana o grande empresa, en todos sus niveles, dispongan de información adecuada y oportuna con la finalidad de alcanzar un mejor desarrollo del organismo. De ahí la necesidad de mejorar los métodos de investigación de modo que pueda advertirse a tiempo toda posible deficiencia.

"El método es la parte de la lógica que aplica los procedimientos utilizados en el estudio del pensamiento en general a la esfera del pensamiento científico, dicho de otra manera, es el conjunto de reglas que deben seguirse para el estudio de un arte o ciencia". Es por ello que la metodología

que se propone a continuación tendrá por objeto encargarse de llevar por el mejor camino el desarrollo de la Auditoría Administrativa por medio de una serie de pasos.

El objetivo de esta metodología será el detectar fallas o errores y el de observar los aciertos con el fin de mejorar los segundos y corregir los primeros para que todo organismo logre sus objetivos propuestos.

La metodología que en nuestra opinión sirve adecuadamente al propósito de llevar a cabo el desarrollo de una Auditoría Administrativa y que puede aplicarse de manera general en todo tipo de organismos, consta de 6 pasos y es la siguiente:

1. Investigación preliminar
2. Planeación
3. Recopilación de información
4. Análisis y evaluación de la información
5. Informe o presentación
6. Vigilancia

INVESTIGACION PRELIMINAR

La investigación preliminar es el estudio que tiene por objeto el descubrimiento de posibles deficiencias potenciales en el campo administrativo a través de una primera inspección del organismo que se requiere auditar.

En esta primera fase, el auditor deberá iniciar su trabajo con la obtención de información a través de un contacto pre-

liminar con el o los ejecutivos responsables de la Auditoría para que esto le permita formarse una idea global del organismo a auditar. Dentro de esta etapa, el auditor tendrá - que construir su marco de referencia para que posteriormente pueda pasar a su programa de Auditoría.

El Auditor utiliza la técnica de la entrevista para allegarse información. A través de esta técnica, el auditor tiene la ventaja de tener un contacto personal y si ésta es bien conducida, se puede obtener información no planteada, o bien, - sugerencias importantes.

El auditor realiza la visita a la Empresa con el objeto de - observar el funcionamiento en las operaciones de la misma y a través de la observación determinar cuales con las condiciones en las que se llevan a cabo éstas.

En el desarrollo de la visita, el auditor deberá elaborar algunas preguntas acerca del problema que afecta al organismo y cuál ha sido el proceso evolutivo del mismo y, por supuesto, tendrá que pedir información sobre algunos documentos del organismo como (Estados Financieros, manuales de organización, objetivos, controles, informes departamentales, etc.) entre - otros, ya que deberá analizar todos y cada uno de ellos para poder emitir un diagnóstico preliminar sobre el estado actual del organismo, función o detalle a evaluar.

Al término de esta entrevista, el auditor estará en condiciones de orientar debidamente su estudio y definir su objetivo.

PLANEACION

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la metodología, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Como ya sabemos, planear es tan importante como hacer, porque la eficiencia no viene por obra de la casualidad, sino que hay que determinar planes de acción y coordinación para alcanzarla.

Dentro de esta etapa, se establecerá el programa de actividades, la selección del personal necesario para trabajar (número, tipo y calidad de auditores a requerir) y, finalmente, el costo o presupuesto de la Auditoría.

Una vez realizada la investigación preliminar y después de haber realizado las entrevistas, existe el peligro inmenso que pocos superan que es el de hacer conclusiones prematuras que sólo nos llevarían a perder la objetividad de la investigación. Si bien es necesario el conocimiento intuitivo del primer contacto, hay que tener en cuenta que sólo representa una idea general.

El auditor una vez que definió la materia de estudio tendrá que realizar cuidadosamente un estudio para preparar y determinar cuáles serán las técnicas de investigación que utilizará para la obtención de la información. Por otro lado el -

auditor deberá de auxiliarse para su estudio de un listado de información por detalle.

El fin de la Auditoría Administrativa es el orientar a la empresa para incrementar su eficiencia, lo cual ha de conducir al mejoramiento social y económico de los integrantes de ella. De ahí la obligación de entrevistarse con los interesados haciéndoles ver que lo que se persigue es prestar un servicio a la empresa y no el criticar su trabajo. No es conveniente que los integrantes de la empresa auditada tengan la impresión de que los auditores tienen la única y exclusiva tarea de detectar errores y criticar su trabajo, ya que también tienen el objetivo de encontrar aquellos puntos buenos.

El auditor tratará de ganarse la confianza de su grupo de colaboradores y la de los miembros de la empresa para eliminar el natural hermetismo y hostilidad que se presenta en el transcurso de su trabajo.

Al iniciarse el trabajo reunirá a todos los integrantes del equipo explicándoles exactamente las metas de la Auditoría, así como los métodos y la utilización de los instructores con que se contará. Constantemente habrá reuniones periódicas de control y coordinación y deberá encontrarse a disposición de sus colaboradores para proporcionarles todas las explicaciones necesarias.

RECOPIACION DE LA INFORMACION

La recopilación de la información significa la etapa primera del examen, entendiendo por esto, la investigación y estudio que se hace acerca de las cualidades y circunstancias de una cosa o de un hecho.

En la etapa de examen de Auditoría Administrativa se trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma se están desarrollando las actividades en las diferentes áreas. Para ello nos valemos de los documentos - clave de la empresa, como los Estados Financieros, actas - de consejo, manuales de organización, informes departamen- tales, etc. Pero la Auditoría no se debe apoyar sólo en - la información escrita, que es un medio para verificar si la Administración de la empresa se conduce en los términos que describen sus propias normas; sino también, se debe apo- yar en el método científico, la información verbal y la ob- servación por parte del auditor.

La recopilación de la información deberá estar basada en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias notorias con los planes.

El auditor podrá auxiliarse de otras herramientas como dia- gramas de flujo, organigramas, gráficas de Gantt, etc. El auditor deberá solicitar toda aquella información que con- sidere necesaria con el fin de hacer un estudio que esté basado en una forma sólida y que a su vez pueda descubrir las

fallas, siendo imparcial en el descubrimiento de aspectos negativos hacia ciertas personas involucradas, con el objeto de identificar plenamente los problemas.

La recopilación de la información forma parte esencial de la investigación, pues de ella depende el trabajo del auditor, ya que de ahí se desprenderá la problemática que se descubrirá a través del análisis.

Además de las técnicas antes mencionadas, el auditor deberá auxiliarse del cuestionario y de la entrevista.

El cuestionario es un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el encargado llene o redacte por sí mismo.

La entrevista es un contacto personal que se tiene con algún individuo mediante la cual se puede obtener mayor información si ésta es bien conducida. Al auditor le importa contar con datos específicos que puedan registrarse en forma que descubran las relaciones de mayor importancia y facilitar su examen. Los tipos de entrevista que se pueden aplicar son:

- "Entrevista preliminar. Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, - las cuales deben ser seleccionadas cuidadosamente entre clientes, consumidores, etc. De estas entrevistas pueden surgir ideas acerca de los posibles problemas fundamentales. En algunos casos, esta clase de reuniones per

miten descubrir los problemas clave y las deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que está originando alguna dificultad.

- Entrevistas para sondeos rápidos. Este tipo de entrevista se utiliza cuando se quiere captar una situación específica en un tiempo muy reducido. Generalmente estas entrevistas corresponden a la etapa de interpretación. Estas entrevistas son indispensables cuando se observa que no se han localizado o anotado determinados elementos, ya sea porque el cuestionario no fue bien elaborado o porque los investigadores no fueron lo suficientemente tenaces.
- Entrevista de posición. En este tipo de entrevista, el auditor ubicará a los entrevistados de acuerdo a la categoría que estén ocupando en la empresa.
- Entrevista para comprobación de hipótesis. Esta clase de entrevista se ha llevado a cabo durante la recopilación de datos y en la interpretación de los mismos. En su utilización, es preciso multiplicar los sondeos aislados formulando preguntas concretas a personas seleccionadas al azar e interrogando detalladamente a especialistas y técnicos que hayan estudiado problemas similares a los que deseamos comprobar."

El objetivo primario en la recopilación de datos es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que las conclusiones del auditor y su actuación en el futuro, dependerán del tipo de datos que hayan recopilado.

Lo primero y más importante que debe hacer un auditor al - iniciar una tarea que le ha sido encomendada, es planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica.

Toda esa información obtenida tendrá que ser actual y digna de confianza, así como concreta y pertinente. Los datos - habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle pa - ra precisar necesidades y relaciones del estudio. Además reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas debiendo quedar asentados en forma - ordenada. Durante el desarrollo de su trabajo, examina re - gistros, métodos, procesos, planos, operaciones, funciones, utilización del personal, equipo y otros aspectos.)

La recopilación de información conduce a entrevistas y cam - bios de impresiones, como ya se ha dicho, en cada tópic - quedará debidamente identificado el material dispuesto en el orden conveniente, a efecto de que se facilite localizar lo y seguir el movimiento o acción.

Equipado de esta forma, contando con el conocimiento técni - co y la capacidad adecuada, el auditor se hallará en posi - ción de definir los hechos localizar problemas y deficien - cias en los métodos y desempeño administrativo y buscar so - luciones para los mismos.

En la recopilación de informes, el auditor deberá cuidar - siempre y estudiar las posibilidades de un desempeño mejor.

En el curso de dichos procesos se percatará de que la recopilación sea lo más completa posible, a fin de efectuar comparaciones posteriores de los resultados operativos con normas y objetivos predeterminados. Los datos obtenidos, relativos a las normas y objetivos tendrán que ser perfectamente estudiados y evaluados. Algunas sugerencias para la recopilación de la información son:

- Sujetarse a una información esencial, no a cosas generales.
- Evitar admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre nuevos aspectos.
- Buscarse métodos para mejoramiento.
- Determinarse si se están cumpliendo bien las responsabilidades y obligaciones.

Es mejor que se reuna un número exagerado de datos que un número muy reducido, ya que los datos recopilados en exceso pueden ser de gran utilidad posterior al llegar a la fase interpretativa.

Es importante que el auditor esté siempre pendiente al surgimiento de nuevas fuentes de datos, pues cualquier nueva información puede afectar sus opiniones al hacer la evaluación.

ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

Una vez obtenida toda la información necesaria para la elaboración del análisis, el auditor tendrá primeramente, que verificar dicha información, esto significa que deberá investigar cuál es el grado de confiabilidad y veracidad de la misma. El auditor no podrá pasar al análisis de la información, ya que éste es un paso preliminar necesario y fundamental en el desarrollo de su investigación. La verificación se llevará a cabo a través del cruzamiento de los datos con la observación directa.

El análisis es la fase en donde el auditor desglozará toda la información en sus partes para determinar el grado de salud de un organismo.

Es en el análisis en donde el auditor descubre las fallas y detecta los problemas de un organismo.

El análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Por ejemplo, - el análisis y evaluación de un sistema de control interno comprenderá conocimiento de la estructura del sistema, juicio en cuanto a su eficiencia para proporcionar datos fidedignos, oportunos y útiles, así como, para salvaguardar los intereses de la empresa y la seguridad de que ésta se halla funcionando en la debida forma.

El análisis tiene que ser lo suficientemente detallado y completo para determinar si el sistema de control está respondiendo a las necesidades de la empresa.

Después de analizar minuciosamente los elementos esenciales, el siguiente paso estará constituido por el método de evaluación, el cual se compone de los factores, asignación de puntos a los factores a evaluar y determinar los grados.

La ponderación de funciones significa asignar a cada una de éstas un valor que técnicamente se le conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa, ya que no todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. Debemos entender como peso a la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentajes.

La determinación de factores en la evaluación, como sabemos, dentro de esta función habrá diversos factores a evaluar y para su determinación habrá que tomar en cuenta su naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas tienen importancia en una función, pero que pueden ser preponderante en otras.

La asignación de puntos a los factores son unidades sin valor absoluto y arbitrariamente elegidos que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

La determinación de grados son cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se

pueden aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Después de analizar y evaluar los elementos esenciales, el paso siguiente consistirá en mejorar el sistema para hacer lo más eficaz. El cuidado y la minuciosidad con que se elabore el análisis determinará su valor para las recomendaciones.

A menudo, el auditor durante la labor de análisis observará la conveniencia de sugerir a la dirección cambios.

En la evaluación se tendrá que realizar un cálculo de los recursos con que cuenta el organismo para que de acuerdo con éste, se determinan las recomendaciones de mejoramiento que sugerirá el auditor.

Deberá pues elaborar las recomendaciones concretas pero evaluadas, las cuales deberán ser deliberadas verbalmente y de acuerdo a los recursos con que se cuenta, a fin de que se retroalimente antes de ser pasados por escrito.

Las recomendaciones son la fase con la que termina esta etapa el auditor para que posteriormente pueda pasar a la etapa de presentación en donde implantará todos aquellos problemas, fallas y recomendaciones encontradas en el transcurso de su estudio.

Las recomendaciones son la fase más importante y relevante del auditor ya que de ellas dependerá el incrementar la eficiencia dentro de un organismo.

INFORME O PRESENTACION

El informe representará para el auditor la conclusión de su trabajo, y para el cliente el aspecto más útil e importante de esta técnica. Este representa para el auditor - el documento dentro del cual plasma las conclusiones de - su trabajo con todos aquellos aspectos negativos y positivos que estan sucediendo en la organización y, al mismo - tiempo, contienen las recomendaciones para el mejoramiento de las deficiencias. Es por ello que el informe deberá - contener un mínimo de presentación objetiva y concreta en cuanto a su estructura, con el fin de que permanezca a - través del tiempo y pueda ser utilizado para referencias posteriores.

Un informe de Auditoría Administrativa debe contener los - siguientes elementos:

1. Objetivo y Alcance
2. Metodología
3. Resultados
4. Evaluación
5. Recomendaciones de Mejoras
6. Programa de Seguimiento
7. Anexos

1. Objetivos y Alcance de la Auditoría. Es natural que el informe pueda asumir una variedad de formas, dependiendo - ellas del alcance y propósito del trabajo encomendado.

Debemos entender por alcance a la profundidad de las - investigaciones y las áreas que se han examinado y eva luado. El propósito de la Auditoría es investigar de- terminados aspectos que hayan sido solicitados por la empresa. Estos aspectos deben ser descritos brevemente y también deben mencionarse las limitaciones encontradas durante el desarrollo del trabajo.

2. Metodología. El desarrollo del trabajo del auditor deberá quedar bien definido en la presentación del informe de acuerdo a una metodología definida.

Debemos entender por metodología a la forma en que se - llevará a cabo cierta actividad de acuerdo a un orden - planeado por anticipado. Dicho orden se lleva a cabo - con el objeto de no establecer un informe mal estructu- rado con el fin de que pueda esclarecerse de la mejor - forma y las personas que lean éste lo entiendan.

3. Resultados. A la administración de una empresa auditada le interesa conocer si en alguno de sus departamentos, - funciones, operaciones o procedimientos, existe algún in- dicio que señale una condición perjudicial o tendencia desfavorable. Es por ello que deberá hacerse hincapié en todos aquellos puntos sobresalientes encontrados en el - desarrollo de la Auditoría Administrativa, ya sean posi- tivos o negativos.
4. Evaluación. Es dentro de la evaluación de la empresa - donde se dá énfasis a aquellos aspectos que presentaron problemas y desviaciones serias; éstos, indudablemente,

son los más importantes del informe. Sin embargo, existen otras funciones, operaciones, procedimientos, etc. que se están desarrollando con diferentes grados de eficiencia, asunto que es indispensable dar a conocer a los directivos de la empresa.

En síntesis es la medida de la eficiencia con que esta trabajando un organismo.

5. Recomendaciones de mejoras. Las recomendaciones son todas aquellas acciones tendientes a eliminar los errores con el objeto de mejorar las operaciones de un organismo.
6. Programa de Seguimiento. Una vez presentadas las recomendaciones deberá tener mucho cuidado para que éstas se lleven a cabo de la forma en que se planeo. Es aquí donde el auditor deberá elaborar un control del seguimiento de las recomendaciones con la finalidad de corregir las deficiencias e incrementar la eficiencia de las operaciones de cualquier organismo.

El control de las recomendaciones se llevará a cabo para retroalimentarlas y mejorar el sistema de operación.

7. Anexos. Los anexos de un informe de Auditoría Administrativa serán aquellos documentos que sirvan al auditor para dar mayor claridad, o bien, que sirven para confirmar aseveraciones formuladas en el cuerpo del informe.

Entre los anexos podemos encontrar gráficas, estados financieros, estados comparativos, diagramas de flujo, - etc.

Una práctica común es que el auditor redacte su informe en borrador a medida que realiza su trabajo. Inicia las tareas provisto de los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo. Cada una de estas últimas se rotula con un tema específico de los que figuran en el informe. A medida que avance la auditoría, irá colocando documentos y memorandums en sus carpetas respectivas. Al tener un sector específico de evaluación, pondrá por escrito inmediatamente los detalles mientras todavía están frescos en su mente, con lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos.

La preparación cuidadosa del informe con todos los aspectos y recomendaciones cierra el trabajo del auditor. En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos de suma importancia, que se pueden considerar en dos preguntas ¿A quién se enviará el informe? y ¿Cómo rendir el informe?

La decisión en cuanto a quién habrá de recibir el informe no es difícil, porque esto deberá estar bien definido por la política de la empresa, pero el auditor tiene que atender éstos antes de la preparación del documento. El auditor necesita determinar cómo rendir su informe ya que el método de comunicación es importante, por lo general deberán utilizarse términos que han sido aceptados tanto por el cliente como por el mismo auditor. Parte de la información será verbal, pero la mayor parte se estipulará por escrito.

En las organizaciones, los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes, ya que a ningún ejecutivo le gusta leer y dirigir informes largos y confusos. - En resumen, los auditores preveen las inclinaciones e intereses de la dirección.

La oportunidad con que se entregue o llegue a manos de los clientes el informe, forma parte esencial en el desarrollo de éstos, ya que si éste se entrega cuando las circunstancias hayan cambiado, el informe estará fuera de tiempo.

El tener ideas claras es indispensable, porque esto le da más énfasis a lo que se escribe, un pensamiento bien organizado y una planeación inteligente, son los primeros pasos en el proceso de unificar ideas o hechos. Por último, el informe deberá presentarse en forma eficiente, completa y exacta. Debe contener también una unificación del léxico que se podrá utilizar para una mejor comunicación entre todos los involucrados.

El auditor deberá revisar cuidadosamente el informe antes de darlo por terminado, para quedar plenamente satisfecho de que:

- Expone todos los hechos importantes.
- Si figuran todos los hechos importantes descubiertos durante la auditoría bajo el título suscrito.
- Si el informe comprende la claridad necesaria para que las exposiciones no sean mal entendidas.

Entre otras, éstas serían las más importantes dentro de la revisión.

VIGILANCIA

La finalidad principal de la vigilancia posterior a la Auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo y seguir el programa de seguimiento. En algunos casos, el auditor podrá encontrar la necesidad de vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, formular nuevas políticas o métodos más eficientes, y así por el estilo.

Sus actividades pueden comprender el investigar con los supervisores las razones por las que no se han aplicado las soluciones o remedios sugeridos, y tal vez sea necesario - discutir con la dirección general ciertos aspectos de sus sugerencias con la idea de impulsar una administración eficiente.

La vigilancia es de gran importancia ya que sirve para la corrección de desviaciones de las recomendaciones.

La vigilancia de las recomendaciones en proceso de ejecución o de aquellas sobre las que no se ha tomado ninguna

acción, puede requerir la pronta atención del auditor, debido a la urgencia de eliminar posibles discrepancias futuras. Algunas recomendaciones pueden no requerir acción inmediata cuando la necesidad que se trata de satisfacer no sea de mayor importancia.

Aún con el mejor plan para poner en práctica las recomendaciones pueden surgir dificultades complejas al enfrentarse a nuevas situaciones y a la necesidad de formar nuevas decisiones. El problema puede derivarse de cambios inesperados en las condiciones económicas, renunciadas de algún ejecutivo clave que había sido asignado a nuevas e importantes responsabilidades, problemas obrero-patronal, etc., por todo ello, la vigilancia tiene un papel letal en el funcionamiento de una metodología.

El valor de la vigilancia puede aquilatarse de varios modos. El primero, en que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir que se actúe respecto a las recomendaciones que pueden directa o indirectamente beneficiarlos. En segundo lugar, también el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, - ya que si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podría aligerarse la labor de dichos funcionarios.

Hay ocasiones en que es urgente que se apliquen las conclusiones de la auditoría y por ello el auditor deberá redoblar sus esfuerzos en vigilar que se cumplan.

IV.3 DETALLES DE ESTUDIO

Dado que la Auditoría Administrativa es un examen completo y exhaustivo de un organismo, es de suma importancia determinar qué es lo que se requiere estudiar; es decir, señalar el objeto de estudio al que se va a dirigir la Auditoría. El objeto de estudio puede ser una o más funciones, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones, o un organismo en su totalidad, y por medio de identificarlo plenamente se podrá analizar y evaluar el grado de cumplimiento en cuanto al objetivo particular y el grado de cumplimiento en cuanto al objetivo general del organismo.

Es conveniente que además de identificar el objeto de estudio, se establezca una serie de detalles, cuyo objetivo sea el orientar el estudio a realizar.

Los detalles de estudio son elementos generales de Administración que se dan en cada función y que nos permiten analizar para evaluar el grado de eficiencia de su administración. Esto significa que no se van a incluir aspectos de estudio que sólo tengan aplicación en una función y que su estudio no corresponda a las otras funciones, como es el caso de suministros, mercadeo y compras entre otras. Además de comprender los aspectos generales, tienen que ser detalles importantes que permitan incluir todos los asuntos relacionados con cada función, de tal manera que se realice un estudio exhaustivo y completo. Los detalles de estudio

que se deben considerar en el desarrollo de la Auditoría - Administrativa son los siguientes:

1. Medio Ambiente
2. Objetivos
3. Planes y Programas
4. Políticas
5. Estructura Organizativa
6. Sistemas y Procedimientos
7. Recursos Humanos y Técnicos
8. Estructura financiera
9. Controles

MEDIO AMBIENTE

Es un conjunto de fuerzas internas y externas que interactúan entre si y que ejercen influencia en las operaciones de un organismo. La función primordial de este detalle de estudio es el mantener oportunamente informada a la Empresa de todos y cada uno de los cambios que ocurren, tanto en las condiciones externas, como en las internas. Esto significa que el análisis que se llevará a cabo nos permitirá conocer los cambios tanto de la conducta de los integrantes del organismo, como la actitud de las fuerzas externas hacia la empresa. Los elementos que se deben considerar en este detalle de estudio son los siguientes:

- | | |
|------------|-------------|
| - Físico | - Económico |
| - Político | - Social |

Físico. Va en relación directa con la localización de la empresa en cuanto a la cercanía de ésta con respecto al mercado de proveedores y el de consumidores. También tiene relación en cuanto a la disponibilidad de la fuerza de trabajo y servicios de producción. Finalmente se incluye el clima, que sería la parte más difícil de resolver ya que éste depende en su mayor parte de fuerzas ajenas sobre las cuales no tenemos control.

Político. Son fuerzas de carácter legal a las cuales debemos ajustarnos, ya que no podemos estar en contra de alguna de ellas debido a que nos saldríamos del campo establecido por nuestra legislación.

Económico. Se refiere esencialmente a cuatro aspectos que tienen que ver con mercados, financiero, fiscal y actitudes hacia el organismo por parte de autoridades, fuerza de trabajo, proveedores, consumidores y competidores. Primeramente, el mercado se refiere básicamente a la ubicación y a la capacidad de nuestros clientes para adquirir nuestros productos. El financiero se refiere a cuál es nuestra disponibilidad de crédito y a las tasas de interés a las cuales se adquiere éste. El fiscal hace mención de los estímulos que recibimos por parte del Gobierno para continuar nuestras operaciones. Y, por último, las actitudes hacia nuestro organismo llegarán a constituir una parte esencial en el avance de las operaciones.

Social. Referente a las relaciones humanas que lleven a cabo los elementos de la Empresa hacia las organizaciones co

merciales, organizaciones de trabajadores, organización política y organizaciones sociales.

La guía para este detalle de estudio deberá estar constituida por preguntas cuyas respuestas nos indiquen la situación del organismo. A continuación proponemos una lista de ellas.

1. ¿Conoce los elementos que conforman el medio ambiente?
2. ¿Se han analizado concienzudamente cada uno de los elementos del medio ambiente de tal manera, que se reconozca la importancia de la influencia que se ejerce sobre el organismo?
3. En lo que se refiere al elemento físico ¿Qué tan distante se encuentra la competencia del organismo?
4. ¿Se encuentra la competencia en mejor ubicación que nosotros con respecto a las fuentes de abastecimiento?
5. ¿Se encuentra la competencia en mejor ubicación que nosotros con respecto a los consumidores?
6. ¿Cuenta el organismo con la cantidad suficiente de personal?
7. Si el ausentismo del personal tiene un elevado porcentaje, ¿Se han investigado las verdaderas causas de éste?
8. ¿Qué tan propicio es el clima para el organismo?
9. En lo que se refiere al elemento político, ¿Cuáles son las disposiciones legales que rigen al organismo?, ¿Limitan sus operaciones o las favorecen?

10. En lo que se refiere al elemento económico, ¿Es adecuada la distancia que existe entre el organismo y los consumidores?
11. ¿Cuál es la capacidad de los consumidores para adquirir los productos del organismo?
12. ¿Cuál es el grado de financiamiento en las operaciones del organismo?
13. ¿Son adecuadas las condiciones de financiamiento?
14. ¿Se ajustan las tasas de interés y los plazos a las necesidades del organismo?
15. ¿Qué tipo de estímulos fiscales tienen el organismo?
16. ¿Qué grado de aceptación se muestra al organismo por parte de las autoridades, los trabajadores, proveedores, consumidores y competidores?
17. En lo que se refiere al elemento social, ¿Cómo se manejan las relaciones humanas con respecto a las organizaciones comerciales, de trabajadores, políticas y sociales?
18. ¿Facilitan estas relaciones las operaciones del organismo o lo estancan?

OBJETIVOS

Los objetivos son fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa y su establecimiento requiere de una planeación. A menudo, se hacen distinciones entre objetivos y metas. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezcan en términos generales o específicos, mientras que la implantación de una meta queda representada casi invariablemente por fines cuantitativos.

Un objetivo es verificable, si en alguna fecha futura específica, podemos mirar hacia atrás y decir con certeza si se lo gró. Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio. Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio. Los objetivos van en función directa de los planes, es por ello que una vez que se han dado las premisas de planeación adecuadas, el primer paso a dar es que se determinen los objetivos más importantes que la empresa ha de alcanzar en un futuro determinado. Para establecer los objetivos se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Carácter general
- Carácter particular

CARACTER GENERAL. Orientará al organismo hacia aquellas actividades para las que esté mejor dotada y capacitada.

CARACTER PARTICULAR. Los objetivos de carácter particular son los que se establecen en forma específica para cada función, área o departamento, los cuales permitirán la existencia de una estructura coordinada y eficiente.

El análisis de los objetivos tanto generales como particulares, nos servirá para medir el grado de cumplimiento de ellos y, de esa manera, conocer si se están realizando de acuerdo a lo planeado. En caso de que haya graves desviaciones, se hará necesario implantar medidas correctivas. La guía que se sugiere para este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Se comprende la importancia de establecer objetivos generales y particulares en el organismo?
2. ¿Se establecen por escrito en algún documento o son únicamente verbales?
3. ¿Son precisos, claros y reales?
4. ¿Contribuyen a lograr mejor guía y dirección del organismo?
5. ¿Qué métodos se ha utilizado para definir los objetivos?
6. ¿Hay algún encargado de formularlos? ¿Por quién son autorizados?

7. ¿Se saben las razones que originaron esos objetivos?
8. ¿Se dan a conocer a todo el personal involucrado?
9. ¿Qué método se sigue para divulgarlos?
10. ¿Quiénes se encargan de revisar el cumplimiento de los objetivos?
11. ¿Qué procedimiento se utiliza para su revisión?
12. ¿Cada cuándo se revisan?
13. ¿Existe algún control en la desviación de algún objetivo?
14. ¿Quiénes pueden sugerir cambios o reconsideraciones?
15. ¿Se establecen nuevos objetivos a partir de las realizaciones logradas?
16. En lo que se refiere a los de carácter particular, ¿Existen éstos en cada área o departamento del organismo?
17. ¿Se interrelacionan congruentemente entre sí y a la vez, con los objetivos generales?
18. ¿Se especifica claramente lo que se requiere de cada departamento?

19. ¿Son conocidos los objetivos generales por las distintas áreas?
20. ¿Se conocen los objetivos de cada áreas por sus respectivos integrantes?
21. ¿Quienes revisan su cumplimiento a nivel particular y analizan el grado de cumplimiento dentro de los objetivos generales?
22. ¿Cómo y cuándo se revisan?
23. ¿Qué sistema de control se utiliza en la revisión?
24. ¿Se toman en cuenta los aciertos y errores para adecuar los objetivos a futuras necesidades no sólo a nivel particular, sino también a nivel general?

PLANES Y PROGRAMAS

La planeación es establecer por adelantado el qué hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo. Por lo tanto, los planes cubren la brecha que va desde el dónde estamos hasta el dónde queremos ir y hacen posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían.

El planear es un proceso intelectualmente exigente que requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas y una de sus tareas principales es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades.

Los programas son complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo general, se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales. Los programas pueden ser tan grandes como para adquirir una flota de aviones o tan pequeños como el formulado por un simple supervisor de un departamento de manufactura de piezas, lo cual dependerá del organismo que se trate.

Los planes y programas tienen un alto grado de importancia en el organismo, ya que si no existieran éstos, no se podría contemplar la forma de alcanzar todos aquellos objetivos que

se han propuesto ni se aprovecharían óptimamente las oportunidades y recursos con que se cuenta.

El estudio de los planes y programas implica realizar un estudio de ellos mismos con el objeto de conocer si éstos están actualizados, si se han llevado a cabo plenamente, en qué forma se han desarrollado y si se han alcanzado los objetivos de la organización. Por lo tanto, la eficiencia de los planes y programas se mide por el monto de contribución en los propósitos y objetivos como compensación de los costos.

Para establecer los planes y programas, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Personal
- Carácter
- Desarrollo
- Período

PERSONAL. Este elemento se refiere a las personas involucradas en establecer los planes y programas; es decir, se definirá concretamente quiénes son los indicados para elaborarlos. Esto implica que tienen que ser personas relacionadas con las actividades del organismo y que conozcan sus objetivos a alcanzar, para que de esta manera, se desarrollen planes y programas adecuados a las necesidades de éste.

CHARACTER. Se relaciona con el establecimiento de planes y programas a nivel general y a nivel particular. Esto signi-

fica que si el organismo se ha propuesto objetivos generales y particulares, los planes y programas también tienen que tener ese carácter ya que éstos van a señalar la forma en que se pueden alcanzar estos objetivos. Por lo tanto, tienen que tener congruencia con ellos mismos y con los objetivos.

DESARROLLO. Tienen que ver con el cómo se deben realizar los planes y programas y la forma en que se van a dar a conocer.

PERIODO. A través de este elemento se establecerá todo lo relacionado con el tiempo, es decir, cada cuándo se van a desarrollar los planes y programas, cuando se van a dar a conocer y que tan frecuente se efectuará su revisión.

La guía que se propone en este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Existen planes y programas?
2. ¿Son la base de las actividades del organismo?
3. En lo que se refiere al personal para formularlo. ¿Corresponde a todos los dirigentes del organismo la función de elaborar planes y programas?
4. ¿Conocen los objetivos generales y particulares del organismo?
5. ¿Se dan cuenta de la relación que existe entre un departamento y otro?
6. ¿Quiénes autorizan y revisan los planes y programas?

7. En lo que se refiere al carácter de los planes y programas, ¿Existen planes y programas generales que van acordes con los objetivos generales?
8. ¿Existen planes y programas particulares que acorden con los objetivos particulares?
9. ¿Son congruentes los planes y programas generales con los particulares?
10. ¿Se conocen los planes y programas globales por las distintas áreas?
11. En lo que se refiere al desarrollo mismo, ¿Se ha elegido la mejor alternativa de línea de acción para lograr los objetivos del organismo?
12. ¿Están realizados con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos por el organismo?
13. ¿Son flexibles los planes y programas, de manera que se prevean futuros cambios y se amolden a los ya establecidos?
14. ¿Existen políticas que sirvan de lineamiento a los planes y programas?
15. ¿Se establecen por escrito los planes y programas?
16. ¿Existe algún medio de difusión?

17. ¿Son conocidos por las personas involucradas?
18. ¿Hay algún método que controle las desviaciones?
19. ¿Se investigan y se corrigen las desviaciones?
20. ¿Se actualizan adecuadamente?
21. ¿Se comunican los nuevos planes y programas?
22. En lo que se refiere al período, ¿Para cuánto tiempo se han formulado los planes y programas?
23. ¿Cuándo se dan a conocer al personal del organismo?
24. ¿Cada cuándo se revisa el cumplimiento de los planes y programas.

POLITICAS

Las políticas también son planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Dificilmente se puede hacer referencia a todas las políticas como enunciados, puesto que con frecuencia están implícitas en las acciones de los administradores. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, y aseguran que esté de acuerdo y contribuyan con los objetivos. Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones y proporcionan una estructura unificada. Es usual que las políticas tengan cuando menos tantos niveles como la organización, las cuales van desde las políticas mayores del organismo pasando por las políticas departamentales mayores, hasta llegar a las menores.

Al ser guías de pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben permitir cierta discreción. De no ser así, serían reglas. Por ejemplo, una política que demanda comprar al precio más bajo de tres oferentes calificados, deja a discusión únicamente la pregunta de cuál de los oferentes está más calificado.

La política debe considerarse como un medio para fomentar el criterio de decisión y la iniciativa, pero dentro de ciertas limitantes.

Formular políticas firmes e integrarlas lo suficiente para facilitar la realización de los objetivos empresariales es una tarea difícil. Primero, porque las políticas son rara vez puestas por escrito y sus interpretaciones son poco conocidas; segundo, porque la misma delegación de autoridad que las políticas procuran otorgar conducen a través de influencia descentralizadora, a una participación muy amplia en la interpretación con ciertas variaciones. Por lo tanto, el establecer políticas implica que se difundan y que se tengan por escrito.

Al igual que los planes y programas se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Personal
- Carácter
- Desarrollo
- Período

PERSONAL. Este elemento se refiere a las personas involucradas en establecer las políticas; es decir, se definirá concretamente quiénes son los indicados para formularlos.

CHARACTER. Se relaciona con el establecimiento de políticas a nivel general y a nivel particular.

DESARROLLO. Tiene que ver con el cómo se deben realizar las políticas y la forma en que se van a dar a conocer.

PERIODO. A través de este elemento se establecerá todo lo - relacionado con el tiempo es decir, cada cuándo se van a desarrollar las políticas, cuándo se van a dar a conocer y que tan frecuente se efectuará su revisión.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la si guiente:

1. ¿Existen políticas en el organismo?
2. ¿Son de observancia en cada área o departamento?
3. En lo que se refiere al personal, ¿Quiénes son los encargados de formularlas?
4. ¿Se reúnen periódicamente para revisar, discutir y coordinar las actividades por medio de políticas?
5. ¿Conocen los objetivos y los planes y programas?
6. ¿Se dan cuenta de la relación que existe entre las políticas, los objetivos y los planes y programas?
7. ¿Quién autoriza y revisa las políticas?
8. En lo que se refiere al carácter de las políticas, ¿Existe congruencia con respecto a los objetivos y a los planes y programas?
9. ¿Las políticas son por departamento o son de carácter general?

10. En lo que se refiere a su desarrollo, ¿Se han orientado las actividades de tal manera que haya una definición satisfactoria del alcance y objetivo de cada una de ellas?
11. ¿Las políticas son rígidas o flexibles?
12. ¿Se establecen por escrito?
13. ¿Existe algún medio de difusión?
14. ¿Son conocidas por el personal?
15. ¿Hay algún método que controle las políticas cuando existe alguna desviación?
16. ¿Se investigan y se corrigen las desviaciones?
17. ¿Se actualizan adecuadamente las políticas?
18. ¿Se comunican las nuevas políticas?
19. En lo que se refiere al periodo, ¿Para cuánto tiempo se han formulado?
20. ¿Cuándo se dan a conocer al personal?
21. ¿Cada cuándo se revisa el cumplimiento de las políticas?

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización formal se concibe en el sentido de funciones, es dentro de esta connotación que pensamos en la organización como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa.

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinen operaciones; es por ello que las estructuras deben de revisarse constantemente dentro de lo que son sus planes y objetivos para que no resulten obsoletos. La segunda es pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones satisfactorias, este exámen involucra un análisis completo del servicio o producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, fábricas y equipo personal, administración y otras necesidades. Tal vez, ese análisis imponga la necesidad de un minucioso estudio de la producción, a saber, simplificación de las líneas de productos y concentración de una determinada producción, y concentración de las actividades de fabricación.

Las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas, se necesitarán manuales de orga

nización a efecto de mostrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad.

El número de firmas en que existe una necesidad de hacer más fluida la estructura orgánica es grande. Hay casos en que los ejecutivos en jefe tratan de encargarse de una multitud de detalles administrativos que los sobrecargan de trabajo en forma innecesaria, por lo que disponen de poco tiempo para otros asuntos de mayor importancia.

Existen casos en que el ejecutivo no delega autoridad y, por lo tanto, comparte responsabilidad entre individuos calificados convirtiéndose en un punto de obstrucción. Para evitar ésto, podría asignar tareas en forma lógica.

Al llevar a cabo la revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fabricación u otras instalaciones pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que estas líneas, así como las responsabilidades, deben estar presentes a lo largo de toda la organización.

Al estudiar la gráfica de organización de una empresa, el auditor debe empezar por cerciorarse si se refleja o no la situación verdadera y actual de las funciones. Para ello, necesita analizar cada uno de sus elementos para determinar si la gráfica de organización precisa los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad, ya que puede darse el caso de que la estructura autorizada no se encuentre funcionando adecuadamente debido a que existen cambios que provocan un ajuste en el transcurso de las operaciones de un organismo.

En la estructura organizativa se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Arreglo Estructural
- Autoridad
- Comunicación
- Comportamiento funcional

ARREGLO ESTRUCTURAL. Se refiere al modelo que representa al aspecto total del organismo. Estos modelos pueden ser los organigramas, las gráficas funcionales y los manuales de organización.

AUTORIDAD. En todo organismo existe un sistema de autoridad que incluye responsabilidad, es por eso que se requiere de la existencia clara respecto a la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros. Entre estos dos aspectos debe encontrarse un equilibrio que asegure la eficiencia del organismo.

COMUNICACION. La comunicación es un elemento muy importante dentro de la organización, pues cualquiera que sea la decisión que se tome, siempre se tendrá que utilizar un sistema de comunicación para transmitirla. El flujo de la comunicación puede ser horizontal o vertical, pero en ambas se tienen que conocer plenamente los transmisores, los canales y los receptores de los mensajes, para que en todos los casos se prevean las reacciones y consecuencias de las órdenes e instrucciones.

COMPORTAMIENTO FUNCIONAL. Se refiere al trato existente entre los miembros del organismo, es decir, lo que constituye el ambiente organizacional. Esto incluye los programas de capacitación al personal, la actitud del personal ante medidas tomadas y el grado de compañerismo entre ellos.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Se reconoce la importancia de definir la estructura organizativa del organismo?
2. ¿Contribuye la estructura a la consecución de los objetivos del organismo?
3. ¿La estructura organizativa alcanza sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo?
4. En lo que se refiere al arreglo estructural, ¿Existe un organigrama, un manual de organización y una gráfica funcional?
5. ¿Qué tipo de estructura representa el organigrama?
6. ¿Existen encargados de formularlos y autorizarlos?
7. ¿Se conoce la estructura por los integrantes del organismo?
8. ¿En qué forma se dan a conocer?
9. ¿Cada cuándo se revisan?

10. Si existe manual de organización, ¿Cuánto tiempo tiene en vigor?
11. ¿Se revisa periódicamente? ¿Quiénes lo hacen?
12. ¿Están definidas adecuadamente las funciones por escrito?
13. Si existe gráfica funcional, ¿Contempla el número de niveles jerárquicos y el número de personas en cada nivel?
14. ¿Cuál es el método elegido para la asignación de funciones?
15. ¿Corresponde la gráfica funcional a la realidad del organismo?
16. En lo que se refiere a la autoridad, ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?
17. ¿Está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?
18. ¿Tiene el subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta y es responsable éste de las actividades autorizadas de sus subordinados?
19. ¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada?
20. ¿Existe una división del trabajo equilibrada?
21. ¿Existen controles adecuados para establecer la unidad de mando?

22. ¿Se proporciona dirección y guía a los subordinados?
23. En lo que se refiere a la comunicación, ¿Están definidas por escrito?
24. ¿Cómo se llevan a cabo en el sentido vertical y horizontal?
25. ¿Qué tiempo se tardan en llegar de nivel a nivel y de extremo a extremo?
26. En lo que se refiere al comportamiento funcional, ¿Cómo desarrolla su trabajo el personal?
27. ¿Conocen las funciones a realizar?
28. ¿Quiénes son las personas con las que más trata?
29. ¿Existen pugnas entre el personal?
30. ¿Se procura colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado?
31. ¿Se tienen programas de capacitación y adiestramiento?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son verdaderamente guías de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Los procedimientos van de acuerdo al grado y nivel dentro del cual se están llevando a cabo. Esto significa que tienen una jerarquía de importancia, así en una empresa típica, es posible encontrar un manual de prácticas normativas de la empresa que señale el procedimiento para ella como un todo, y un manual de prácticas normales de la división y conjuntos específicos de procedimientos para un departamento, una área, sección o unidad.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos. Habrá muchas empresas que contarán con un departamento de investigación y desarrollo que cuidará minuciosamente del mejoramiento de los productos y procesos así como de buscar nuevas formas de hacer las cosas; pero a pesar de ello, es posible que se desarrolle poca o ninguna actividad para fortalecer y mejorar los sistemas y procedimientos existentes. Esta condición permitirá que los beneficios económicos resultantes de un perfeccionamiento de productos se pierdan debido a sistemas y procedimientos defectuosos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las notas de la organiza-

ción a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos objetivos, a buscar mejorar los métodos y a disminuir costos de procedimientos del trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio, duplicación de trabajo e ineficiencia.

Lo que importa de un sistema o procedimiento es que se obtengan los resultados deseados, y para ello, es necesario que el Auditor siempre esté atento a detectar probables deficiencias e irregularidades. Los elementos que se deben tomar en cuenta son:

- Personal
- Carácter
- Desarrollo
- Período

PERSONAL. Este elemento se refiere a las personas involucradas en establecer los sistemas y procedimientos; es decir, se definirá concretamente quiénes son los indicados para formularlos. Esto implica que tienen que ser personas relacionadas con las actividades del organismo y que conozcan sus objetivos a alcanzar, para que de esta manera, se desarrollen sistemas y procedimientos adecuados a las necesidades de éste.

CARACTER. Se relaciona con el establecimiento de sistemas y procedimientos a nivel general y a nivel particular. Esto significa que si el organismo se ha propuesto objetivos

generales y particulares, los sistemas y procedimientos también tienen que tener ese carácter, ya que éstos van a señalar la forma en que se pueden alcanzar estos objetivos. - Por lo tanto, tienen que tener congruencia con ellos mismos y con los objetivos.

DESARROLLO. Tiene que ver con el cómo se deben realizar - los sistemas y procedimientos y la forma en que se van a dar a conocer.

PERIODO. A través de este elemento se establecerá todo lo relacionado con el tiempo, es decir, cada cuándo se van a desarrollar los sistemas y procedimientos, cuándo se van a dar a conocer y que tan frecuente se efectuará su revisión.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la siguiente.

1. ¿Existen sistemas y procedimientos en el organismo?
2. ¿Indican las rutinas realizaciones en una secuela lógica?
3. En lo que se refiere al personal para formularlos, - ¿Quiénes se encargan de hacerlos?
4. ¿Quiénes los autorizan y revisan?
5. En lo que se refiere al carácter de los sistemas y procedimientos, ¿Son congruentes con objetivos, planes y programas y políticas establecidas en el organismo?

6. ¿Permiten los sistemas y procedimientos efectividad in terdepartamental?
7. ¿Existen sistemas y procedimientos por cada actividad?
8. En lo que se refiere al desarrollo, ¿Se han elegido - los mejores sistemas y procedimientos?
9. ¿Facilitan las operaciones del organismo?
10. ¿El volumen de las formas es el adecuado?
11. ¿Existe algún documento dentro del cual se establezcan los sistemas y procedimientos?
12. ¿Cuál es el medio de difusión de los sistemas y procedimientos.
13. ¿Son conocidos por las personas involucradas?
14. ¿Hay algún método de control cuando hay desviaciones?
15. ¿Se investigan y se corrigen las desviaciones?
16. ¿Se actualizan los sistemas y procedimientos?
17. ¿Se comunican los nuevos sistemas y procedimientos?
18. En lo que se refiere al período, ¿Para cuánto tiempo se han formulado?
19. ¿Cada cuándo se dan a conocer al personal?
20. ¿Cada cuándo se revisa el cumplimiento de los sistemas y procedimientos?

RECURSOS HUMANOS Y TECNICOS

Son un conjunto de fuerzas que interactúan entre sí para lograr un objetivo común en las operaciones de un organismo, en este caso el objetivo común sería el de la producción - que conlleva al objetivo social y económico. Estos objetivos se refieren primeramente al de propiciar un servicio y posteriormente al de obtener un beneficio económico para el organismo en cuestión.

En lo que respecta a la mano de obra hay que determinar la fuerza de trabajo básica y ajustar la tasa de variación o límites razonables cuando se haga necesario; mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en ventas, producción, administración, etc. y modificar las necesidades de la empresa, que a lo mejor por razones de temporada se tenga que aumentar la fuerza de trabajo.

A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, la empresa debe planear y determinar su línea de mercancías y existencias al mismo tiempo, habrá que atender aspectos tales como la disponibilidad de material, accesorios de taller, herramientas especiales, dispositivos, accesorios o equipo, etc. Esto deberá ser de acuerdo a las características de la empresa.

El principal cuidado del auditor debe ser determinar si una empresa está operando óptimamente o no; esto implica estu-

díar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidad y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, - organización, métodos, instalaciones y finanzas.

Las causas de cualquier discrepancia deben ser localizadas y los pasos necesarios para aplicar las medidas correctivas que procedan, en virtud de su amplia experiencia, el auditor se encuentra en posición de suministrar ideas útiles y constructivas.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se sigan en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad y puntos débiles y fuertes de las personas que figuran en la nómina. Para ello, se tendrá que formular un cuidadoso examen de las condiciones en que se realizará el trabajo, programas de adiestramiento, calificación de méritos y desenvolvimientos en sus actividades. También se necesita evaluar la rotación de personal, los métodos de selección y los métodos de entrevistas.

En muchas ocasiones hay deficiencias en el rendimiento de personal; lo cual puede ser consecuencia de una mala supervisión, espacios inadecuados, falta de ventilación, instalaciones inapropiadas, etc. Debido a estos factores que influyen en la productividad de la organización, se deberá realizar un análisis detallado de los recursos humanos y - técnicos. Por lo tanto, las instalaciones, su localización y sus sistemas de mantenimiento, requieren de una atención especial ya que de ello depende el grado de producción y - la utilización de tiempos en las actividades del personal,

En este detalle de estudio se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Condiciones del personal
- Condiciones del trabajo
- Condiciones del equipo

CONDICIONES DEL PERSONAL. Tiene que ver con la selección, adiestramiento y organización del personal idóneo para alcanzar la óptima productividad en las actividades del organismo.

CONDICIONES DEL TRABAJO. Se refiere a la combinación idónea que debe existir entre los recursos humanos y los técnicos. Además, incluye el lugar físico y la distribución de estos recursos.

CONDICIONES DEL EQUIPO. Abarca todo lo relacionado con el equipo que utiliza el organismo para facilitar sus operaciones.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Se comprende la importancia de los recursos humanos y técnicos dentro del organismo?
2. ¿Se conoce el grado de cumplimiento que tienen estos recursos dentro de los objetivos del organismo?

3. En lo que se refiere a las condiciones del personal, ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?
4. ¿Se han establecido claramente los aspectos del empleo de personal en lo que se refiere a reclutamiento, horas de trabajo, promociones, rotación, etc.?
5. ¿Se conocen los objetivos, planes y programas, políticas y sistemas y procedimientos de este departamento?
6. ¿Quién lleva a cabo la selección de personal?
7. ¿Existen programas de capacitación y adiestramiento?
¿Quién los formula?
8. ¿Cada cuándo se revisan?
9. ¿Cuál es el sistema de trabajo de los empleados con respecto al resto del organismo?
10. ¿Existe un método de control que identifique las desviaciones de este departamento?
11. ¿Se corrigen las desviaciones?
12. ¿Se promueve la comunicación y el buen trato?
13. En lo que se refiere a las condiciones del trabajo, -
¿Cuáles son éstas y cuáles se pueden mejorar?
14. ¿Se cuenta con un lugar apropiado para trabajar?
15. ¿El espacio disponible está adecuadamente distribuido?
16. ¿La distribución permite mejor funcionalidad en la operación de las actividades?

17. ¿Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene?
18. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado?
19. ¿Se promueve un buen ambiente de trabajo?
20. En lo que se refiere a las condiciones del equipo, -
¿Cuál es su situación actual?
21. ¿Con qué tipo de maquinaria y equipo cuenta el organiz_
mo?
22. ¿Se estudió su adquisición?
23. ¿Se ha seguido un proceso para su instalación?
24. ¿Se conocen y se utilizan los manuales operativos del
equipo?
25. ¿Cada cuándo se le proporciona mantenimiento?
26. ¿El mantenimiento es de tipo correctivo o preventivo?

ESTRUCTURA FINANCIERA

Es el conjunto de fuerzas económicas que se encargan de de terminar el estado actual de la organización con respecto a sus finanzas y la utilización de todos aquellos recursos de carácter económico que son esenciales en el desarrollo de las operaciones de un organismo. El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requiere el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables. Debido a ésto, se hace necesario que se establezcan políticas financieras, se adopten métodos de depreciación, de inventarios y otros, con el fin de complementar la estructura - financiera.

El financiamiento, la forma y su distribución requieren de un examen, ya que de ello depende que los planes, procedimientos, programas y objetivos funcionen o se lleven a cabo. En muchas empresas por hacer mal uso de sus recursos económicos, se presentan deficiencias o descuidos debido a que los recursos son mal canalizados. Por ejemplo, el auditor pudiera encontrar que existe un exceso de materia - prima en el almacén, esto ocasionaría un costo elevado de almacenaje y un estancamiento de recursos debido a la excesiva compra realizada.

El auditor debe realizar un análisis y una evaluación para determinar los porcentajes de recursos que necesite una - área con el fin de canalizar de la mejor forma sus recursos e incrementar la eficiencia administrativa.

Para este detalle de estudio se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Capital propio
- Capital ajeno

CAPITAL PROPIO. Se refiere al uso que se hace de las unidades monetarias pertenecientes al organismo.

CAPITAL AJENO. Se refiere a los recursos monetarios obtenidos de fuentes externas y que permiten desarrollar las operaciones propias del organismo.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Se conocen los objetivos que aplican a la estructura financiera?
2. ¿Existe congruencia con todo el organismo?
3. ¿Se realizan planes y programas para su mejor funcionamiento?
4. ¿Existen sistemas y procedimientos que faciliten su operación.
5. ¿Se cuenta con información financiera oportuna y veraz?
6. En lo que se refiere al capital propio, ¿Existe auditoría de las cuentas?

7. ¿Existe política de dividendos?
8. ¿Se investiga para establecerlas?
9. ¿Quiénes las autorizan y las revisan?
10. ¿Existe un período marcado para su revisión?
11. ¿Cómo afectan las políticas financieras al organismo?
12. ¿Existe un apropiado equilibrio del activo y del pasivo?
13. ¿Se cuenta con métodos de depreciación adecuados para el organismo?
14. ¿Quiénes los formulan y quiénes los revisan?
15. ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?
16. ¿Cómo se formulan y quién los revisa?
17. ¿Con cuánto tiempo se proveen las necesidades financieras del organismo?
18. ¿Existe algún método de control que permita conocer y corregir las desviaciones?
19. En lo que se refiere al capital ajeno, ¿Existe algún tipo de financiamiento que utilice el organismo?
20. ¿Conoce algún otro tipo de Instituciones que le proporcionen financiamiento en mejores condiciones?
21. ¿Quién autoriza esos financiamientos?
22. ¿Cada cuándo se renovan?

23. ¿De qué otras fuentes se financia la empresa?
24. ¿Quién establece el grado de financiamiento que se necesitan?
25. ¿Cada cuándo se revisan los financiamientos que se necesitan?
26. ¿Cuál es el costo que se tiene por la adquisición de ese financiamiento?
27. ¿Existen técnicas de control para la adquisición de financiamiento?

CONTROLES

Control es un conjunto de normas que están incluidas en la estructura de una empresa y que tienen como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas, obtener información real y oportuna y lograr eficientemente los objetivos fijados con anterioridad. Su importancia radica en que inicia y cierra el proceso administrativo.

Si una empresa prevee o planea sin analizar o interpretar - los resultados, tendrá pocas posibilidades de lograr eficientemente sus objetivos. Los controles son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada, Todo método de control de una empresa comprende una comparación del desempeño real con el desempeño pretendido y tanto la causa como el costo de alguna variación encontrada debe ser investigada para tomar las providencias necesarias aplicando medidas correctivas.

En toda actividad funcional podemos enfocar la disposición del control por medio de preguntarnos: ¿Qué tan sensato es el plan en cuanto a los objetivos que se persiguen y lo práctico en cuanto a sus posibilidades de realización ¿Se especifican concretamente en el plan de control los objetivos a lograr?

Ahora bien, ¿En el sistema de control apoyado por un procedimiento se especifica cómo, cuándo y por quién habrá de llevarse a cabo el plan? Aún cuando las circunstancias pueden ser distintas según la empresa de que se trate, no es raro ver que un director sobrecargado de trabajo, desperdicie mucho de su tiempo en aspectos que son de poca importancia, siendo que este tipo de trabajo podría ser encomendado a otra persona en la organización.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma, es por ello la importancia del sistema de control. La función de la Auditoría Administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficiencia del control. - Evaluar es cerciorarse de cuan bien se mantiene un control. Finalmente, un control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o de insuficientes normas de administración.

Para este detalle de estudio se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Forma
- Tiempo

FORMA. Abarca la implantación y desarrollo de los controles que tiene el organismo para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

TIEMPO. Se refiere a la identificación del tiempo oportuno para controlar las actividades. De acuerdo al tiempo de aplicación los controles pueden ser preventivos o correctivos.

La guía que se propone para este detalle de estudio es la siguiente:

1. ¿Contribuye el control a seguir los objetivos propuestos?
2. ¿Actúa eficientemente descubriendo las desviaciones con el mínimo de consecuencias desfavorables?
3. ¿Se han establecido los objetivos de los controles y la manera de alcanzarlos?
4. ¿Se encuentran los controles acordes con el resto de la estructura del organismo?
5. ¿Existen métodos de control a nivel general y a nivel particular? ¿Muestran congruencia?
6. En lo que se refiere a la forma, ¿Se sigue algún método para establecer los controles?
7. ¿Quién los formula, los autoriza y los revisa?
8. ¿Se dan a conocer en forma escrita o verbal?
9. ¿Cada persona involucrada realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?
10. ¿Se comparan los resultados con los planes?
11. ¿Se investigan las desviaciones y se corrigen?
12. ¿Se informa sobre estas desviaciones?

13. En lo que se refiere al tiempo, ¿Es revisado periódicamente el método de control?
14. ¿Se tiene un período específico para revisar las operaciones del organismo?
15. ¿Se descubren oportunamente las desviaciones?
16. ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?
17. ¿Los controles son de tipo preventivo o correctivo?
18. ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas futuros?

IV.4 METODO DE EVALUACION

Debido a que el análisis de la información es una etapa de la Auditoría Administrativa que evalúa las actividades de la empresa, se requiere que sea lo más objetivo posible, pudiéndose lograr a través de un método de evaluación adecuado.

Anteriormente se había establecido que las Matemáticas son una ciencia auxiliar que intervienen en un alto grado dentro de la Auditoría Administrativa, es por eso que consideramos necesario el uso de un método de evaluación objetiva.

Pueden considerarse diversos métodos, desde aquellos que comprenden un sistema de calificación por puntos, hasta los que toman en cuenta índices matemáticos sofisticados. Sin embargo, nosotros consideramos que el método de evaluación más apropiado, es aquél que nos permita contar con lineamientos que faciliten la orientación en la aplicación de criterios para evaluar y, que a su vez, incrementen el grado de confiabilidad en los informes de Auditoría Administrativa.

El método de evaluación que es el más adecuado para el desarrollo de la Auditoría Administrativa es el Método por puntos.

Este método constituye una evaluación de la eficiencia de la empresa y es el más utilizado en la práctica de Auditoría Administrativa, su evaluación comprende cuatro etapas que son:

1. Ponderación de Funciones
2. Determinación de Detalles a Evaluar
3. Asignación de Puntos a los Detalles
4. Determinación de Grados

PONDERACION DE FUNCIONES.

Se refiere a la asignación que se hace a cada una de las funciones de un valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia - en la eficiencia de la empresa. Esta asignación se da generalmente en porcentajes y es diferente en cada Empresa. Una ponderación arbitraria sería:

Finanzas	25 %
Personal	15 %
Producción	20 %
Ventas	40 %

DETERMINACION DE DETALLES A EVALUAR

Algunos autores, en esta etapa, determinan los detalles a evaluar tomando en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Puesto que nosotros consideramos necesario establecer los más generales dentro de las empresas, presentamos los siguientes detalles de estudio que ya habían sido propuestos anteriormente.

- Adecuación del medio ambiente
- Adecuación de objetivos
- Grado de cumplimiento de los objetivos
- Adecuación de planes y programas
- Grado de cumplimiento de los mismos
- Adecuación de políticas
- Grado de cumplimiento de las mismas
- Adecuación de la estructura organizativa
- Grado de cumplimiento de la misma
- Adecuación de sistemas y procedimientos
- Grado de cumplimiento de las mismas
- Adecuación de recursos humanos y técnicos
- Grado de cumplimiento de los mismos
- Adecuación de la estructura financiera
- Grado de cumplimiento de la misma
- Adecuación de los controles
- Grado de cumplimiento de los mismos

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS DETALLES

Se le da una puntuación; es decir, un valor absoluto y arbitrario, con el fin de medir con mayor precisión la importancia de los detalles a evaluar.

Se toman en cuenta los porcentajes que se habían asignado a cada área y se multiplican por un mismo número, el resultado son los puntos en total que tiene cada área:

Finanzas	25 %	x	10	=	250 puntos
Personal	15 %	x	10	=	150 puntos

Producción	20 %	x	10	=	200 puntos
Ventas	40 %	x	10	=	400 puntos

Estos puntos obtenidos serán distribuidos entre los detalles a evaluar, dependiendo de la influencia que tenga en cada - área, puede quedar de la siguiente manera:

	FNZAS.	PERS.	PROD.	VIAS.
1. Adecuación del medio ambiente	5	5	5	30
2. Adecuación de objetivos	20	10	20	30
3. Grado de cumplimiento de los objetivos	20	15	20	30
4. Adecuación de planes y programas	10	10	10	25
5. Grado de cumplimiento de los mismos	15	10	10	25
6. Adecuación de políticas	10	5	5	30
7. Grado de cumplimiento de las mismas	10	5	5	30
8. Adecuación de la estructura organizativa	15	10	5	20
9. Grado de cumplimiento de la misma	15	10	5	20
10. Adecuación de sistemas y procedimientos	15	5	25	15
11. Grado de cumplimiento de los mismos	15	5	20	15
12. Adecuación de recursos humanos y técnicas	15	20	5	30
13. Grado de cumplimiento de la misma	15	20	5	30
14. Adecuación de la estructura financiera	20	5	10	15
15. Grado de cumplimiento de la misma	20	5	10	15
16. Adecuación de los controles	15	5	20	20
17. Grado de cumplimiento de los mismos	15	5	20	20
T O T A L E S	250	150	200	400

CONCLUSIONES

1. Todas las actividades que se realizan en un organismo necesitan ser evaluadas a la luz de los objetivos que persigue. Esto significa que el organismo tiene que tener establecidos claramente sus objetivos. Cada una de las actividades tienen que mostrar congruencia con las demás y con respecto al organismo en su totalidad.

Una de las disciplinas que facilita el cumplimiento de los objetivos es la Administración, ya que una de sus funciones es la de coordinar en forma equilibrada las operaciones que se estén realizando. Esto es importante dado que existe un sin número de empresas que sólo dan prioridad a ciertas actividades y, consecuentemente, carecen de un equilibrio que puede provocar su fracaso.

Por lo tanto es indispensable que la Dirección permita la evaluación de sus actividades para conocer el estado de la empresa y, de esa manera, aumentar su eficiencia. Precisamente, ese es uno de los objetivos que persigue la Auditoría Administrativa, pues es una técnica de control que medirá el grado de cumplimiento de cada actividad con respecto a los objetivos y planes establecidos. Además identificará los problemas que existen en el organismo y proveerá sus soluciones.

Esta técnica es reciente en nuestro país y su desarrollo ha tenido aún poca difusión. Sin embargo, de su estudio

concluimos que en poco tiempo habrá de incluirse en los programas de trabajo de todos los organismos sociales - como necesaria para el buen desarrollo de los mismos, y herramienta indispensable de la Dirección.

2. La aplicación de la Auditoría Administrativa se realiza por medio de seguir los pasos que conforman una metodología. Existen diversos enfoques sobre estos pasos e - inclusive se han formulado metodologías de tipo especial para determinados organismos. Sin embargo, consideramos que debido a las características comunes que presentan - los diferentes organismos, se puede formular una metodología de tipo general. Uno de nuestros objetivos en la investigación fue ése, y pudimos lograrlo con un grado - de aceptación bueno.
3. Dentro de la metodología, es indispensable señalar la importancia de los detalles de estudio, pues éstos son elementos generales de Administración que se dan en cada función del organismo y que al estudiarlos, se puede medir - el grado de eficiencia de cada una de ellas. Estos detalles de estudio también tienen aplicación general en cualquier organismo.
4. Uno de los pasos que se considera indispensable en la metodología de Auditoría Administrativa es la evaluación. Dicha evaluación pretende analizar y medir el grado de -

eficiencia de las funciones del organismo. Esto implica la necesidad de utilizar un método de evaluación objetivo. Las Matemáticas constituyen una de las ciencias auxiliares más importantes de la Auditoría Administrativa; a través de esta ciencia se puede hacer uso de diversas herramientas, tales como estadísticas, investigación de operaciones, etc., que procuren medidas objetivas de eficiencia que puedan servir para comparaciones posteriores. Considerando lo anterior, sugerimos en nuestro trabajo un método de evaluación objetivo de aceptación general para aplicarlo en el desarrollo de la Auditoría Administrativa en cualquier organismo social.

5. La difusión de la Auditoría Administrativa se reduce a un ámbito estrecho. Por ejemplo, consideramos que son pocos los autores mexicanos que han escrito sobre esta materia, y su campo de estudio es muy amplio y tiene muchas perspectivas. El personal docente actual de las Universidades tiene un conocimientos limitado sobre esta materia y no cuenta con una diversidad de libros que sirvan de base para la enseñanza de los futuros profesionistas. Se requiere formentar la actividad de autores serios sobre este tema para formar a los jóvenes adecuadamente.
6. Las personas que ejercen la Auditoría Administrativa a través de despachos o a través de departamentos internos han mostrado un verdadero conocimiento de esta materia, y sus contribuciones podrían llegar a ser significativas.

A través de nuestra investigación, captamos aportaciones de gran valor, las cuales deberían de canalizarse adecuadamente por medio de una Asociación y la publicación de folletos con experiencias, casos prácticos, etc.

7. Consideramos de vital importancia la integración de un cuerpo de principios generalmente aceptados que rijan el desarrollo de la Auditoría Administrativa. Además, consideramos que este es el momento más oportuno para darlos a conocer a todas aquellas personas que están involucradas con la práctica de la Auditoría Administrativa.

La difusión de dichos principios se puede llevar a cabo a través de los Colegios de Administradores y Contadores, por medio de las Universidades en donde se imparten las carreras de Administración y Contaduría, y, finalmente, por medio de revistas especializadas de Administración.

8. Por último, de la elaboración de este Seminario de Investigación pensamos que ha sido una grata experiencia para nuestra formación profesional. Pues a través de él hemos logrado concretar nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Consideramos que la Auditoría Administrativa es, en especial, el área en donde un Lic. en Administración tiene la oportunidad de aplicar el conocimientos obtenido en todas y cada una de las materias cursadas, ya que en el

momento de practicarla, el profesional tiene que estar en contacto con todos los departamentos o funciones del organismo y con los aspectos externos de éste.

Hemos tenido la satisfacción no sólo de haber reafirmado nuestros conocimientos, sino también, de haber aportado conceptos de utilidad para la Auditoría Administrativa. Por eso, deseamos que esta investigación sea tomada en cuenta para los estudios de dicha materia.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Anguiano Jorge
"Apuntes de Auditoría Administrativa".
Editorial U.N.A.M., México 1983, Decimotercera Reimpresión

ANAYA, Sánchez Carlos Enrique
"Auditoría Administrativa"
México, Editorial México, 1978

FERNANDEZ, Arena José Antonio
"La Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1982

HERNANDEZ, Rodríguez Sergio
"Administración I"
Volumen I, Sistema de Universidad Abierta, UNAM 1976.

HERNANDEZ, Rodríguez Sergio
"Administración I"
Volumen II, Sistema de Universidad Abierta, UNAM 1976.

HURTADO, Joaquín José Manuel
"Administración de Compras"
Editorial Grupo DAC, México 1982

KLEIN, Alfred W. y GRABINSKY, Nathan
"El Análisis Factorial"
Novena Reimpresión, Banco de México, México 1984.

KOONTZ, Harold
"Curso de Administración Moderna"
Editorial Mc-Graw Hill, México 1979

LOPEZ, Sánchez Tomás
"Contabilidad Razonada"
Editorial National Papel & Tipo Co. de México,
Septima Edición, México 1979

NORBECK, Edward
"Auditoría Administrativa"
Editorial Técnica, México 1972

REYES, Ponce Agustín
"Administración de Empresas"
Editorial Limusa, Primera Parte, México 1968

REYES, Ponce Agustín
"Administración de Empresas"
Segunda Parte, Editorial Limusa, México 1968

SANDI, Jiménez de Isard, Carlos A.
"Auditoría de las Operaciones del Gobierno"
Fondo de Cultura Económica, México 1979

WILLIAM, P. Leonard
"Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1971

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
"Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"
México 1984

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
"Normas y Procedimientos de Auditoría"
Décima Primera Reimpresión, México 1981

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
"Lecturas de Contabilidad"
Boletín

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION
"Auditoría Administrativa"
Boletín, México 1978