



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

Un Enfoque de la
Auditoria Administrativa

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración
P R E S E N T A
Carmelo Antonio Sánchez Carmen

DIR. DEL SEM. C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

MEXICO

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

Dedicatorias.....	2
Introducción.....	6

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Importancia de la Auditoría Administrati- va.....	9
1.2. Conceptos de Auditoría Administrativa.....	10
1.3. Secuencia global de la contratación y de- sarrollo de una Auditoría Administrativa..	13
1.4. Factor de responsabilidad en la Auditoría Administrativa; Contratante y Auditor.....	14

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1. Justificación del tema.....	18
2.2. Delimitación del problema.....	19
2.3. Objetivos del trabajo de Investigación....	19
2.4. Presentación de la Hipótesis.....	20

CAPITULO III

ASPECTOS SOBRE LOS QUE PUEDE ANALIZARSE UNA EMPRESA MISMOS QUE SIRVEN DE BASE PARA HACER EL DESGLOSE DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1. Es una Unidad Jurídica.....	22
----------------------------------	----

3.2.	Es una Unidad de Personas.....	25
3.3.	Es una Unidad que tiene como Objetivo - Producir Bienes y/o Servicios.....	27
3.4.	Es una Unidad Financiera.....	28
3.5.	Es una Unidad de Técnicas de Recursos - Materiales.....	30
3.6.	Es una Unidad que implica una organiza- ción en donde se procesan las acciones....	32
3.7.	Es una Unidad Económica.....	34
3.8.	Es una Unidad que persigue tener benefi- cios Económicos y Sociales.....	35

CAPITULO IV

ENFOQUE PROPUESTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1.	Aspectos Generales.....	38
4.2.	Descripción del Enfoque de Auditoría - Administrativa propuesto.....	41
4.2.1.	Concepto y Objetivo de la Audito- ría Administrativa.....	41
4.2.2.	Trabajos previos a la realización de una Auditoría Administrativa....	42
4.2.3.	Etapas del proceso de Auditoría- Administrativa del Enfoque pro - puesto.....	45

CAPITULO V

ASPECTOS NORMATIVOS DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

5.1. Normas de Etica Profesional..... 84
5.2. Cualidades del Auditor Administrativo.... 85
5.3. Papeles de Trabajo..... 86
5.4. Carpeta de Papeles de Trabajo..... 87

CONCLUSIONES..... 90

APENDICE..... 92

BIBLIOGRAFIA.....113

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

Las organizaciones, como parte de un sistema, están influenciadas por el medio ambiente, es decir, están afectadas por diversos factores, tales como: los sociales, económicos, políticos, legales, culturales, geográficos, entre otros. Por esta razón, las empresas tienen que adaptarse al medio con el fin de poder subsistir, y posteriormente comenzar a formar parte del sistema e influir en él.

Los factores arriba mencionados limitarán o facilitarán según sea el caso la existencia y desarrollo de una organización.

Una organización (cualquiera que ésta sea), tendrá objetivos; bien sean de lucro, de servicio o sociales; para alcanzar éstos, dicha organización deberá contar con recursos humanos, técnicos y materiales, es decir, personal, maquinaria, equipo, instalaciones, así como también técnicas de producción, de ventas, de sistemas contables y administrativos, etc.

Por todo lo anterior, se hace necesario establecer controles que permiten evaluar el grado de eficiencia en la utilización de dichos recursos.

Por otra parte, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, siempre estarán orientadas hacia el cumplimiento de un fin determinado, así la Auditoría Administrativa evaluará los-

sistemas, procedimientos y políticas establecidas por la empresa con el fin de que ésta continúe en paso ascendente para alcanzar así sus objetivos, tanto particulares como sociales y/o de servicio, contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento económico de un país.

CAPITULO I
GENERALIDADES

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. Importancia de la Auditoría Administrativa

Dadas las circunstancias política, económica y social por las que México atraviesa, ha hecho que la administración asuma un papel importante para su desarrollo, de tal suerte que al pretender lograr un beneficio a nivel nacional es necesario realizar un análisis de la administración que existe en todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas, pues serán las que proporcionen la pauta para que exista un desarrollo adecuado, que brinde satisfacción a ellas mismas (empresas), al personal que labore en ellas y a la productividad de la nación, la cual es un reto para la misma.

Por lo escrito anteriormente, se menciona de manera particular a la Auditoría Administrativa como una herramienta útil para alcanzar tal beneficio ya que analiza y valora la situación de una empresa con el fin de precisar en donde está y hacia dónde se dirige con la administración actual que lleva a cabo, y si se tiene la necesidad de modificarla o no.

Tal necesidad se hace cada vez más creciente pues se requiere la realización de evaluaciones en todas las áreas con que cuenta una empresa, con el propósito de lograr un mejor desarrollo de sus actividades, alcanzar los objetivos planeados e informar a la gerencia los re

sultados obtenidos.

Ahora bien, la Auditoría Administrativa como herramienta útil para la solución de problemas tales como: información, efectividad y toma de decisiones, entre otras es básica para cualquier tipo de empresa cuyo desarrollo de actividades se enfoque a obtener metas y objetivos en un campo de acción determinado, por tal motivo es preciso que se le de la importancia necesaria que en la actualidad requiere.

1.2. Conceptos de Auditoría Administrativa.

W. P. Leonard:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como - el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes, tales como: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos".

J. A. Fernández Arena :

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

V. M. Rubio Ragazzoni:

"La Auditoría Administrativa consiste en evaluar el

fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución".

Solo menciono las definiciones de estos tres autores porque considero que sus obras encierran la esencia de la Auditoría Administrativa. Esto no significa que se le quite importancia a los demás autores que tratan a esta auditoría, pero si emuncio más definiciones estaría cayendo en un error, puesto que este no es el objetivo del presente seminario de investigación administrativa.

La Auditoría Administrativa proporciona en calidad de sugerencia una opinión profesional e independiente - respecto a la administración de una empresa. Esta opinión se da posterior a la realización de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional.

La responsabilidad de ejecutar o no las sugerencias proporcionadas queda bajo la persona que tenga la autoridad del organismo auditado.

Ahora, por medio de la Auditoría Administrativa - pueden alcanzarse entre otros los siguientes puntos:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- Mejorar las medidas de control.
- Capacitar mejor al personal.
- Utilizar más adecuadamente los recursos de que se dis

pone, ya sea humanos o físicos.

La intención de la Auditoría Administrativa es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las - áreas o en cualquiera de ellas.

La Auditoría Administrativa realiza un diagnóstico para precisar las causas ya existentes o potenciales de errores y propone su eliminación, a fin de que dichas - deficiencias o irregularidades no se agraven; entre ta- les deficiencias podemos encontrar las siguientes:

- Disgustos frecuentes entre el personal.
- Cargas excesivas de trabajo.
- Descenso en las ventas.
- Excesiva rotación de personal.
- Alto costo de producción.
- Excesivo desperdicio de materias primas.

Con el diagnóstico administrativo se pretende cono- cer la naturaleza, características y origen de los pro - blemas o aciertos de la unidad auditada, así como tam - bién las condiciones que prevalecen en el entorno de la misma utilizando para ello los estándares basados en la experiencia, datos estadísticos, etc. No obstante lo anterior, se hace necesario no descuidar lo siguiente:

- Obtener la información necesaria de la empresa y estudiarla.
- Determinar propósitos explicando la causalidad y con- secuencias de los mismos.

- Determinar la situación real de la empresa.
- Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.
- Encontrar soluciones adecuadas a los problemas encontrados.
- Comparar alternativas que se ofrecen para la solución del o los problemas encontrados.
- Determinar decisiones apropiadas.

1.3. Secuencia Global de la Contratación y Desarrollo de una Auditoría Administrativa

Empresa:

- Detecta la necesidad de recurrir a la técnica de A.A para conocer una opinión respecto a la administración de la misma
- Elige a las personas que son posibles prospectos para realizar la auditoría tomando como base el factor-confianza el cual se apoya en experiencias anteriores recomendaciones, curriculum, etc.
- Precisa los posibles requerimientos de la empresa y - la capacidad posible del auditor para realizar el trabajo.
- Solicita el posible servicio a un auditor administrativo.

Auditor:

- Lleva a cabo un examen preliminar para determinar: ca

racterísticas generales de la empresa, alcance de la auditoría, trabajo probable a desarrollar para detectar el problema, estimación del tiempo a utilizar, - información que se va a requerir, personal que se va a necesitar, etc.

- Elabora carta o contrato de servicios, y en su caso se llevan a cabo ajustes dialogados y se precisan la realización del trabajo y los honorarios.
- Planea la realización del trabajo con el personal - que lo va a ejecutar en el tiempo planeado para ello
- Concentra la información, la analiza, la discute y -precisa las consideraciones que dan origen a los problemas de la empresa.
- Precisa las alternativas de solución y se selecciona la más viable.
- Afina la solución seleccionada.
- Elabora el informe.

1.4. Factor de Responsabilidad en la Auditoría Administrativa: Contratante y Auditor.

Dentro de la práctica de Auditoría Administrativa, cuando una empresa requiere la realización de ella, la persona encargada de contratar los servicios de un auditor para que la lleve a cabo, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Correcta elección del auditor.
- Facilitar al auditor la obtención de información.

- Que el costo del servicio que se contrata se justifique con los resultados que se obtengan.
- Cumplir con las condiciones que se hayan pactado al realizar el contrato y/o carta de confirmación de servicios.
- Verificar que el auditor cumpla igualmente con las condiciones pactadas.
- Contrae la responsabilidad real y formal de aceptar o no la opinión y consejos del auditor.

Estos puntos son importantes para la realización de un buen trabajo, ya que si no se les toma en cuenta, los resultados a obtener serán malos.

Asimismo, el auditor administrativo debe considerar para la correcta ejecución de una auditoría los puntos siguientes:

- Es necesario que obtenga información oportuna y veraz
- Debe cumplir con los objetivos de auditoría y del servicio contratado en las condiciones y tiempo previsto.
- Sus opiniones y observaciones deben ser imparciales y libres de prejuicios.
- Debe respetar el código de ética profesional del L.A. en todo momento.
- Los honorarios por el servicio prestado deben ser de acuerdo al trabajo que realiza, no los debe compartir y los mismos le deben permitir cubrir decorosamente costos, así como también un margen de beneficio en función al riesgo, el esfuerzo y el tiempo empleado.
- Contrae una responsabilidad moral en cuanto a la opi-

nión que externa y a la utilización de la informa
ción y consejos que proporciona.

- La confianza que se le otorga, debe servir de base -
para que confirme la efectividad de la auditoría ad
ministrativa y se difunda, y no para que defraude -
con ella.

Ambas partes (contratante y auditor) forman un -
factor de responsabilidad dentro de la auditoría adminis
trativa, puesto que los puntos que tienen que considerar
son necesarios para hacer de la misma una herramienta -
útil para las empresas.

C A P I T U L O I I

A N T E C E D E N T E S D E L E S T U D I O

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1. Justificación del Tema.

La diversidad de formas en que ha sido tratada la Auditoría Administrativa por los también diversos estudiosos de la misma, ha provocado confusiones en el tema, principalmente a los estudiantes que comienzan a adentrarse en el estudio de ésta. Estas confusiones pueden ocasionar que se le reste importancia a tal auditoría o que sus verdaderos objetivos se pierdan en esa diversidad de formas en que es tratada.

Por lo escrito arriba, es conveniente tratar de establecer un enfoque que contenga una metodología uniforme que plantee con claridad y sencillez la secuencia de una Auditoría Administrativa.

Este enfoque pretende servir a los estudiantes arriba mencionados, a los auditores administrativos profesionales y a los L.A. recién egresados que se dediquen a esta actividad, puesto que los guiará en la realización y/o práctica de esta auditoría.

La información que en esta investigación se recopiló ha tenido características de objetividad, inmediatez y positividad, observadas meticulosamente para que cumpla la función de resultar útil en una problemática tan delicada como lo es el contribuir a la buena marcha de las empresas.

2.2. Delimitación del Problema.

" Un enfoque de la Auditoría Administrativa "

La bibliografía consultada para este trabajo fue abundante, abarcando autores tanto nacionales como extranjeros; se eligieron libros y revistas atendiendo a las sugerencias del director del presente seminario, así como el criterio externado por el mismo y por el de un servidor.

Tomando como base la naturaleza de este trabajo, las obras consultadas versaron principalmente sobre Auditoría Administrativa y otras que sirvieron para complementar este trabajo.

Esta bibliografía se menciona en el final de este seminario de investigación administrativa.

2.3. Objetivos del Trabajo de Investigación.

Con este estudio se pretendieron alcanzar los objetivos siguientes:

Objetivos Generales:

- Sugerir un enfoque de Auditoría Administrativa.
- Evitar confusiones en el tema de Auditoría Administrativa.

Objetivos Particulares:

- Establecer una metodología de Auditoría Administrativa que muestre una secuencia lógica y ordenada y a la vez clara y sencilla para que permita una fácil comprensión por parte de quien la utilice.

- Dar a conocer a todas las personas interesadas en este tema, de los diferentes aspectos a considerar al realizar una Auditoría Administrativa.

2.4. Presentación de la Hipótesis.

"Determinar de ser posible una definición precisa y completa de la Auditoría Administrativa, y a la vez - un lineamiento estandar de sus objetivos, planteamientos y métodos en virtud de que en la actualidad existe confusión sobre esos temas y es tratado por diferentes autores en distinta forma".

C A P I T U L O I I I

**ASPECTOS SOBRE LOS QUE PUEDE ANALIZARSE
UNA EMPRESA, MISMO QUE SIRVEN DE BASE
PARA HACER EL DESGLOSE DE UNA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

CAPITULO III

ASPECTOS SOBRE LOS QUE PUEDE ANALIZARSE UNA EMPRESA, MISMO QUE SIRVEN DE BASE PARA HACER EL DESGLOSE DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. Es una Unidad Jurídica.

Todas las empresas tienen personalidad jurídica propia, ésta la adquieren al inscribirse en el Registro Público de Comercio, es decir al formarse una sociedad e inscribirse, por Ley, se crea una persona jurídica distinta de los socios, con personalidad jurídica propia, siendo por lo mismo sujeto de derechos y obligaciones.

Los efectos de esa personalidad son:

- Son sujetos de derechos y obligaciones.
- Tienen un nombre, domicilio, nacionalidad y un patrimonio.
- El patrimonio de la sociedad es propio y distinto del de los socios. La sociedad responde de sus deudas con su patrimonio propio.
- Como consecuencia de contar con patrimonio propio, - diferente del de los socios, no podrán hacer efectivos sus créditos con el patrimonio de la sociedad.

El párrafo tercero del art. 20. de la Ley Gral. de Sociedades Mercantiles señala: "Las sociedades no inscritas en el Registro Público de Comercio que se hayan exteriorizado como tales frente a terceros consten o no -

en escritura pública, tendrán personalidad jurídica".

Este párrafo tiene la finalidad de proteger las relaciones en el comercio y a los terceros de buena fe.

Cabe mencionar que las empresas pueden ser públicas o privadas; en las primeras, el Gobierno Federal es el Propietario de ellas y las Privadas, son particulares - los propietarios de ellas.

En ambos casos, las empresas se pueden constituir - por cualquiera de las seis formas que señala el Art. 10. de la L.G.S.M., las cuales son:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Cooperativa.

Asimismo, una persona física que sea propietaria de un pequeño negocio y que sin constituirse por cualquiera de las seis formas mencionadas anteriormente, constituirá una unidad jurídica. Constituirá ésta porque tiene - capacidad legal para ejercer de manera individual una de terminada actividad, haciendo de la misma su ocupación - ordinaria.

Ahora bien, una persona capaz para ejercer una de - terminada actividad de manera particular y/o individual - será aquella que según las leyes comunes (Código Civil) - es hábil para contratar y obligarse y a quien las mismas

leyes no prohíben expresamente la profesión del comercio.

Estas personas físicas conforman las empresas individuales, las cuales podemos clasificar en:

- a) Familiares
- b) A domicilio

Los casos en que un solo individuo constituye toda la empresa no es frecuente encontrarlos, pero se observa en aquellos artesanos, agricultores, pequeños comerciantes, profesionistas, que únicamente ellos forman la empresa. Tiene por cierto, la característica de que si esta persona enferma o se ausenta, toda la empresa queda nulificada. Generalmente las personas que siguen esta forma prestan sus servicios, tal como el artesano ambulante, (plomeros, zapateros, etc.) o el profesionista.

Empresas Familiares.

Propiamente podemos calificar la empresa individual como familiar, puesto que en los ejemplos citados del tendero, agricultor o artesano, se ayudan por sus parientes y forman una empresa en la que se coopera toda la familia. Es común observar en las tiendas pequeñas que la esposa ayuda al marido, así como en la agricultura, los hijos y la esposa ayudan al campesino.

Esta forma es la más generalizada, por más que no la de mayor importancia. Tiene como inconveniente los escasos recursos que la componen y su limitado campo de acción.

El Trabajo a Domicilio

El trabajo a domicilio consiste en que el empresario ocupa artesanos independientes, que hacen el trabajo en su domicilio, (solos o ayudados por su familia) y de los que recibe los productos terminados.

Generalmente el empresario proporciona la materia prima y algunas veces la maquinaria. Dentro de este tipo de empresa por lo común, se confecciona la ropa (sastres, modistas), por más que también abarca algunos fabricantes de muebles, de tejidos, de zapatos, etc.

3.2. Es una Unidad de Personas

El factor humano es uno de los más importantes dentro de una organización, pues es el que dará dinamismo a la misma. Además es necesario que se articulen los elementos humanos y materiales que la planeación y organización (etapas del proceso Administrativo) fijan para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Ahora bien, el comportamiento y/o actuación que el ser humano tiene a través de su vida está sujeto a una serie de necesidades, al respecto, mencionamos tales necesidades en el siguiente orden:

a) Fisiológicas. (Primarias)

Estas se refieren al proceso biológico de la vida y consisten en satisfacer las necesidades de alimento, casa, vestido, etc.

B) De Seguridad.

Aquí el hombre necesita tener la certeza de que-

cuenta con el respaldo de algo, por ejemplo, de su trabajo.

c) Sociales .

El hombre tiene la necesidad de ser aceptado en su grupo social: Ser aceptado en la familia, ser aceptado en su grupo primario (escuela, trabajo, club, etc.)

d) Autoestima.

Referida ésta al respeto propio, a la propia estimación, confianza, independencia.

e) De Reconocimiento.

Se refiere al aprecio, respeto, admiración de las demás personas hacia una persona en particular.

f) Satisfacción Plena.

Es estar satisfecho de lo logrado, no precisamente haber logrado beneficios económicos, sino haber hecho algo por los demás.

g) Don del Equilibrio.

Esta se refiere a que quienes poco tienen van a mantener ese equilibrio, y quienes tienen mucho ese equilibrio es un reto, por ejemplo: un gran empresario descuida su casa, su familia u otras cosas por sus negocios.

Como ya lo mencioné anteriormente, estas necesidades hacen que el hombre se comporte de determinada manera, es decir, van a motivar y/o estimular su comportamiento.

Por lo escrito arriba, en la selección de personal-

se aplica un cuestionario psicotécnico de personalidad, madurez, cultura, etc., con el propósito de descubrir - las características de las personas y así adecuarlas al puesto.

Una vez seleccionada la persona se le dará un entrenamiento para desarrollarlo en su puesto, posteriormente se le capacitará, es decir, se le darán elementos de conocimiento para que le permitan realizar mejor su trabajo.

3.3. Es una Unidad que tiene como Objetivo Producir bienes y/o servicios.

Estos serán dependiendo de su giro, el cual puede ser:

a) Industrial.

Su característica es la transformación de materia-prima en productos elaborados.

b) Comercial.

La característica de este giro es la compra-venta y distribución de mercancías.

c) Servicios.

Este giro tiene como característica la prestación de servicios, por ejemplo: un banco, una línea de autobuses, etc.

d) Extractivas.

Cuya característica es la explotación del suelo.

e) Agropecuarias y Pesca.

Este se caracteriza por el uso racional de los recursos renovables.

Estos giros, como se puede observar, abarcan los sectores primario, secundario y terciario.

El sector primario abarca los puntos d y e; el sector secundario abarca el punto a, y por último, el sector terciario abarca los puntos b y c.

Tales giros pueden ser para empresas tanto públicas como privadas.

3.4. Es una Unidad Financiera.

Todos los negocios, tanto los grandes como los pequeños requieren considerables cantidades de capital para comprar terrenos, edificios, maquinarias, equipos, etc. En el negocio de propiedad individual, este capital será aportado en su mayor parte por el dueño del negocio. Dado que los fondos de cualquier persona son necesariamente limitados y dado también que, cuando el propietario tiene grandes sumas de dinero para invertir no se siente inclinado a arriesgar todo en una sola aventura, la posibilidad de que un negocio de propiedad individual puede acumular por sí mismo grandes cantidades de capital, es generalmente limitada. Esto ocurre también con la sociedad colectiva. Cuando un negocio necesita grandes sumas de dinero para gastos de capital, cambia generalmente su forma de organización legal hacia la de una compañía.

Ahora bien, el costo de las operaciones deben justificarse con los beneficios que se obtengan. Esto significa que la inversión que una empresa realice debe compensarse con la utilidad que le reporte dicha inversión, por ejemplo si se invierte en la compra de maquinaria, ésta tiene que rendir lo suficiente para que se justifique su compra.

Una vez que la empresa ha conseguido financiamiento para operar, es necesario que durante el desarrollo de sus actividades se realicen análisis de sus Estados Financieros. Este análisis normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el financiamiento pasado, presente y proyectado de la empresa.

* El análisis de razones de los Estados Financieros de una empresa es de interés para los actuales accionistas en cuanto al nivel de utilidades actuales y futuras de la empresa, también es de interés para los acreedores en cuanto a la liquidez a corto plazo de la empresa y en su capacitación para atender las deudas a largo plazo y por último, es de interés para la administración de la empresa ya que se preocupa de todos los aspectos de la situación financiera de ésta*. (1)

(1) Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, p. 49

Asimismo es conveniente tener ciertas precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada industria tiene determinadas características que la diferencian de otras y aún dentro de una industria dada; algunas empresas pueden tener diferentes tipos de tecnología, escalas de operación o etapas de distribución.

El analista financiero debe examinar cuidadosamente cualquier diferencia entre empresas diferentes al tratar de determinar cuál, entre un grupo, es la más sólida en términos financieros. A menudo una empresa establece sus propias razones, ajustados a necesidades específicas de información. El punto más importante que debe tenerse en cuenta es que las razones deben aplicarse consistentemente a períodos similares para poder efectuar comparaciones precisas. También deben tenerse en cuenta diferencias admitidas en los métodos contables.

3.5. Es una Unidad de Técnicas de Recursos Materiales.

En este punto debemos considerar la ingeniería de la planta ya que si se tiene una adecuada distribución de la planta, se podrá tener óptimo rendimiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.

En la ingeniería de la planta se deben considerar las distintas necesidades de espacio y definir la ubicación más idónea al proceso de producción o fabricación, así como también el considerar las características de construcción (seguridad, higiene, iluminación, requerimientos de oficinas, etc.).

La construcción de los edificios tiene que ser de acuerdo a los trabajos que se van a realizar, es decir los espacios se deben adecuar a las necesidades de producción y a las distintas actividades que se vayan a realizar en la empresa.

Asimismo, es de suma importancia el que la empresa cuente con una adecuada ventilación, temperatura, sanitarios, servicios de emergencia, entre otros, ya que siendo así producirá un mayor rendimiento que si se careciera de ellos o se tuvieran en condiciones precarias.

Debe contar también con un adecuado y eficiente equipo de oficina para el buen desempeño de las labores administrativas. El equipo de oficina puede constar de: escritorios, calculadoras, máquinas de escribir (eléctricas y/o mecánicas) fotocopiadora, papelería, y en algunos casos microcomputadoras, entre otros.

Por último, cabe mencionar que la informática está tomando cada vez más importancia, ya que en el comercio y en la industria se emplean computadoras para supervisar nóminas, facturas, controlar los niveles de inventario, evaluar las estadísticas del mercado, diseñar -

nuevos productos y orientar las decisiones empresaria - les.

3.6. Es una Unidad que Implica una Organización en donde se procesan las Acciones.

La organización dentro de una empresa "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la misma".(2)

Los principios de esta organización según el maestro Reyes Ponce son:

a) Especialización.

Esta significa que la división del trabajo no es si no el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, una mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

b) Unidad de Mando.

Este principio indica que es necesario que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas, es decir, sólo debe recibir órdenes de una persona.

c) Equilibrio Autoridad-Responsabilidad.

Este principio indica que en la jerarquía de una empresa (y por ende de su organización) cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es a su -

(2) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Segunda parte, p. 202

vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

d) Equilibrio dirección-control.

Para que haya administración es necesario delegar funciones con su respectiva responsabilidad, es decir - es necesario hacer a través de otros, y este principio se encargará de dirigir y controlar esta delegación.

Para cualquier tipo de empresa los sistemas de organización son los distintos tipos de combinaciones es tables de la división de funciones y la autoridad, por medio de las cuales se realiza la organización. Lo anterior se representa a través de organigramas, los cuales son el gráfico de la estructura de una empresa que re - presenta al mismo tiempo los diversos elementos del grupo y sus relaciones respectivas: el organigrama fija la acción y la responsabilidad de cada función.

A continuación, menciono los sistemas fundamenta - les de organización:

a) Organización lineal o militar:

Esta consiste en que la autoridad y responsabili - dad correlativas se transmiten íntegramente por una so - la línea para cada persona o grupo. Aquí cada indivi - duo tiene un solo jefe para todos los aspectos.

b) Organización funcional o de Taylor:

Aquí, el supervisor debe dar órdenes y/o aconse - jar al empleado.

c) Organización lineal y staff:

Este sistema cuenta con un grupo asesor compuesto por personas de la misma empresa o giros diferentes los cuales tratan de aprovechar las ventajas y evitar las - desventajas de los dos sistemas anteriores.

d) Comités:

Los comités también se utilizan como sistema de organización. Podemos decir que un comité es un grupo de personas que se reúnen para analizar y ejecutar en común acuerdo y en forma coordinada alguna acción.

Hay tres tipos de comités; deducidos de lo anotado arriba:

- Consultivos
- Decisorios
- Ejecutivos

Por otro lado, hay distintas maneras de representar un organigrama; entre ellas tenemos:

- Vertical o Militar
- Horizontal
- Escalar
- Circular
- Radial
- Celular
- Mixto

Cualquier empresa puede adoptar el organigrama que más se adapte a ella.

3.7. Es una Unidad Económica.

Las condiciones externas a la organización, contri-

buyen a lo que sucede dentro de la misma, a la forma en que se integra (la organización) y a la consecuencia de sus acciones.

Por lo anterior, es importante que una organización tome en cuenta los siguientes puntos:

a) **Determinantes de la Oferta:**

- No. de firmas en el sector o giro en el cual se encuentra.
- La capacidad productiva de las firmas existentes.
- Costos de los factores de producción.
- Técnicas de producción.

b) **Determinantes de la Demanda:**

- Gustos o preferencias de los consumidores (ésto de acuerdo a sus costumbres y cultura)
- No. de consumidores.
- Ingreso de los consumidores.
- Nivel de precios (inflación)

Si una empresa no les da la debida importancia a los puntos anteriores, es posible que no llegue a consolidarse, pues ellos rigen el desarrollo o quiebra de la misma.

3.8. Es una Unidad que persigue tener Beneficios Económicos y Sociales.

Una empresa, cuyo giro sea cualquiera de los mencionados en el punto número 1 de este capítulo, tiene objetivos institucionales, los cuales son: Objetivo Social, de Servicio y Económico.

Objetivo Social.

Este se buscará al tratar de proteger 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 buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo de Servicio.

Este se pretende alcanzar al tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos servicios o productos en condiciones aprobadas.

Objetivo Económico.

Este se busca al proteger los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

C A P I T U L O I V

**ENFOQUE PROPUESTO DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

CAPITULO IV
ENFOQUE PROPUESTO DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1. Aspectos Generales

El enfoque de Auditoría Administrativa que a continuación se presenta, no pretende ser un nuevo modelo o método de la misma, sino más bien un manual y/o guía de esta técnica cuyo propósito sea el "llevar de la mano" a los auditores administrativos profesionales y principalmente a estudiantes y L.A. recién egresados que canalizen sus actividades a esta auditoría; es decir, con el presente enfoque se trata de que los mencionados profesionales conozcan paso por paso la realización de una auditoría administrativa, desde el primer contacto que se tiene con el cliente que solicita el trabajo hasta la culminación del mismo con la presentación del informe de tal auditoría.

He mencionado que no es un nuevo modelo el presente enfoque porque no propongo conceptos nuevos, tabla de valuación diferente a las existentes, etc. Este enfoque se fue armando después de haber leído y analizado las o -bras de los tres autores mencionados con anterioridad. - Esto significó haber realizado una recopilación de los - aspectos que consideré de mayor relevancia, los interpre -té tratando de darles un sentido de mayor claridad con - el propósito de que fueran más entendibles y los plasmé - en el enfoque ya mencionado.

Con lo anterior he querido explicar que lo escrito en el manual y/o guía que a continuación se describe, - ya está dado por los autores mencionados; la diferencia radica en que ellos manejan los conceptos en apartados distintos, los tienen "regados" por decirlo así y lo - que yo pretendí con este trabajo fué tratar de establecer un orden adecuado a dichos conceptos, dándoles a la vez como ya lo mencioné, mi propia interpretación.

Ahora bien el orden que yo propongo en este trabajo a mi juicio es el indicado, ya que va señalando con una secuencia lógica las actividades que se deben ir - realizando en la práctica de una Auditoría Administrativa.

Asimismo, quiero decir que a la vez, en este trabajo he tratado de complementar y/o apoyar el modelo que propone el profesor Rubio Ragazzoni; porque de alguna - manera, su obra me dió la pauta para la elaboración del mencionado trabajo, tratando de hacerlo lo más completo posible. El método que propone el citado profesor, también nos muestra paso por paso la realización de una - Auditoría Administrativa. Diferí de tal obra en varios puntos, por ejemplo, para citar tal, él no menciona de una manera ordenada los tres puntos previos al desarrollo de la auditoría como los menciono yo. El profesor - Rubio Ragazzoni, menciona cada uno de ellos en forma - aparte, W.P. Leonard, por su parte los incluye en la - planeación de la Auditoría.

Después de consultar con tres profesores de la-

Facultad de Contaduría y Administración, que realizan auditorías de este tipo les di ese orden a los tres puntos mencionados, porque ellos coincidieron en decir que la práctica ha demostrado que fundamentalmente esos son los tres pasos previos al desarrollo de una Auditoría Administrativa.

Siguiendo con el ejemplo, hay puntos en que sí coincido, (solo coincido en los títulos, más no en su contenido), tal es el caso en el desarrollo de la auditoría. En este punto, yo dividí tal desarrollo en cuatro fases, que son: Planeación, Examen, Evaluación e Informe; tales fases también las propone el profesor Rubio Ragazzoni. Con W.P. Leonard, coincido en los tres últimos puntos y con Fernández Arena, coincido en el punto de examen y de presentación del informe. A tales fases yo les di mi propia interpretación.

Así como estos ejemplos hay varios más en los que coincido y difiero, podría seguir citándolos, pero el objetivo del presente trabajo, no es el de obtener diferencias y semejanzas en este enfoque con los métodos de los multicitados autores, sino el de poder contribuir de alguna manera a facilitar la realización de una Auditoría Administrativa.

Por último, quiero hacer hincapié en que la tabla de valuación que se presenta en este enfoque es la que propone el Profr. Rubio Ragazzoni. Esta tabla sí está copiada textualmente de la obra de dicho profesor. La he utilizado porque considero que está explicada más - -

claramente que la de W.P. Leonard y Fernández Arena, lo cual hace que sea fácil de entender y por ende de utilizar, ya que la basa en los cuatro elementos de más trascendencia de la administración, los cuales son: planeación, organización, dirección y control, los cuales los desglosa a su vez en subelementos, esto hace que se pueda realizar una correcta evaluación.

A continuación se presenta la descripción del enfoque de Auditoría Administrativa citado con anterioridad.

4.2. Descripción del Enfoque de Auditoría Administrativa-Propuesto.

4.2.1. Concepto y objetivo de la Auditoría Administrativa.

Para iniciar la descripción de este enfoque, comenzaré definiendo la Auditoría Administrativa.

" La Auditoría Administrativa es la revisión detallada de todas las áreas administrativas que conforman a una empresa o a cualquiera de ellas, con el propósito de evaluar los resultados obtenidos en relación con las metas fijadas para así poder detectar posibles fallas, proponiendo a la vez alternativas de solución a las mismas".

Ahora, el objetivo de la Auditoría Administrativa es evaluar la administración de la unidad a auditar. - Tal evaluación permite conocer lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas fijados por la organización, así mismo se propondrán posibles soluciones

a las anomalías encontradas en la evaluación.

Lo anterior hace que la importancia de la mencionada auditoría se acrecente día con día, puesto que se hace necesario un saneamiento en todo tipo de empresas para poder salir adelante ante la actual situación por la que nuestro país atraviesa.

4.2.2. Trabajos previos a la realización de una Auditoría Administrativa.

Ahora bien, antes de proceder al desarrollo de la auditoría, el auditor deberá realizar cierto tipo de trabajos tendientes a asegurar un correcto desarrollo de la misma. Los mencionados trabajos son:

- Entrevista con el cliente
- Investigación preliminar
- Confirmación de servicios

Entrevista con el cliente.

Este será el primer contacto que se establecerá con la empresa, por medio de esta primera entrevista se dará a conocer al auditor el problema. Al mismo tiempo se le darán a conocer aspectos generales de la empresa, tales como giro, antigüedad de la empresa, etc.

Investigación preliminar

En este punto se pretende obtener información que permita percibir de una manera rápida las estructuras fundamentales que integran a la unidad a auditar.

La pretendida información a obtener es:

- a) Información escrita: Estados Financieros, tales como:
- Balance General.
 - Edo. de Resultados
 - Edo. de Pérdidas y ganancias, etc.
- b) Situación organizacional:
- Organigramas
 - Diagramas de Flujo
 - Manuales
 - Instructivos
 - Reglamentos de trabajo
 - Acta Constitutiva
 - Procedimientos escritos
 - Folletos
 - Nóminas
 - Polizas de seguro
 - Contratos
 - Circulares
 - Formas de papelería
- c) Se deben realizar entrevistas con los funcionarios, empleados y personal que tenga relación con el problema planteado.
- d) Se debe hacer una visita a la planta para conocer las oficinas, comedores, baños lugares de descanso, lugares para juntas, canchas deportivas, bodegas, fachada, iluminación, etc. Sintetizando, tal visita es para conocer la distribución de la planta.
- e) Observación, por medio de ésta se podrá comparar la información que se obtenga con el fenómeno real. Al mismo tiempo se observarán las actitudes de las personas, el desarrollo del trabajo, el ambiente de trabajo, el trato entre las personas, la puntualidad y asistencia, la capacidad de los trabajadores, las inter-

ferencias, etc.

Concluida esta parte, en la cual como se pudo observar, se deben conocer las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a realizar un análisis de la información y documentación obtenida con el propósito de detectar el o las áreas que puedan representar algún problema y por tanto haya necesidad de llevar a cabo una revisión de más profundidad.

Confirmación de servicios.

Al aceptar el servicio, el auditor elaborará una carta, especificando en ella lo convenido con el cliente con el fin de evitar una mala interpretación, que a la postre pudiera traer problemas.

En tal carta quedarán asentadas las condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo. Entre otras dichas condiciones serán:

- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Estipular el tipo de colaboración y medios que la empresa se compromete a proporcionar para la realización del trabajo. En la etapa de planeación, el auditor precisará de común acuerdo con la empresa la fecha en que esta última le proporcionará tal colaboración.
- Mencionar al personal que se utilizará y la categoría del mismo.
- Especificar el tiempo probable de ejecución de la

auditoría

- Honorarios que el auditor cobrará, señalando a la vez la manera en que el cliente cubrirá gastos "extra" que el auditor se vea obligado a realizar durante la ejecución del trabajo.
- Mencionar fecha de iniciación de la auditoría, especificando al mismo tiempo los períodos de tiempo en los que se informará el avance de los trabajos.

4.2.3. Etapas del proceso de Auditoría Administrativa del Enfoque Propuesto.

El proceso de Auditoría Administrativa que sugiero, requiere para su desarrollo de cuatro etapas, pues considero que en ellas se envuelve tal proceso. Tales etapas son:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación del Informe

Planeación.

Después de haber cumplido con los tres puntos mencionados anteriormente, el auditor debe planear la auditoría, y podemos decir que planear es determinar el curso concreto de acción que habrá de seguirse.

Al planear la auditoría, se definirá el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requeri

do para el desarrollo de cada una de sus etapas.

En esta etapa, el auditor deberá considerar los siguientes puntos:

a) Definición del posible problema.

En este punto se tratarán de descubrir deficiencias y/o anomalías referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como la utilización y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos que no permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa a auditar.

b) Elaboración del programa de Auditoría.

El programa de Auditoría es la relación escrita que contiene la secuencia lógica de los trabajos a realizar.

Este programa se elabora tomando como base la información recabada en la investigación preliminar.

En dicho programa se deben identificar de manera concreta los puntos que se abarcarán, tales como: qué se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo llevaron a cabo, precisando a la vez tiempo y actividades a desarrollar.

c) Alcance.

Derivado de los pasos previos a la realización de la Auditoría Administrativa, se especificará el alcance de la misma, el cual puede ser a un departamento o a la totalidad de la empresa.

d) Determinar personal necesario.

Ya definidos los problemas a estudiar y el alcance-

de la auditoría, se hace necesario determinar el personal que se requiere para llevarla a cabo.

Este punto es importante, puesto que para una buena realización de la auditoría serán requisitos fundamentales para el personal seleccionando los siguientes: tener una preparación académica en el área a la que sean asignados, experiencia en la implantación de sistemas, capacidad en análisis de puestos, organización y métodos, - técnicas de investigación, entre otros. Asimismo deben - ser imparciales, honestos y discretos.

e) Estimar tiempo requerido para el desarrollo de la Auditoría.

El tiempo requerido para efectuar una Auditoría Administrativa variará de acuerdo al alcance de la misma, - ya que si la auditoría se realiza en una sola área, el - tiempo que se necesitará probablemente sea de pocas semanas, en cambio una auditoría practicada a la totalidad de la empresa posiblemente se llevaría varios meses para su realización. Asimismo, debe considerar la participación y facilidades que le brinde el personal de la empresa. Esto sólo lo podrá determinar en base a experiencias anteriores.

Antes del inicio de la auditoría, el auditor diseñará los instrumentos que le faciliten el desarrollo del - trabajo, estos pueden ser: cuestionarios, guías de entrevistas, listas comprobables, etc.

Examen

Por ser en esta etapa en donde se ejecuta el programa con el fin de tratar de obtener toda la información posible para determinar en que forma estan desarrolladas las actividades de las diferentes áreas, podemos decir que aquí es donde inicia la Auditoría Administrativa.

En esta etapa, el responsable de la unidad hace la presentación del personal que participará en los trabajos a realizar, planteando a la vez el objetivo y alcance de la Auditoría.

Para el efecto de obtener información, se deben aplicar las técnicas de investigación.

- Técnicas de Investigación.

Con la investigación se pretenden encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio con respecto a los problemas y/o situaciones relacionadas con el caso que atiende.

El manejo de la investigación consiste en aplicar técnicas apropiadas con la finalidad de obtener una descripción lo más detallada posible del área o departamento a auditar.

A continuación, describo las técnicas que a mi parecer son las más útiles para obtener información.

a) Encuesta:

Es una técnica de recabar datos, ya sea por medio -

de entrevistas individuales o recurriendo a preguntas escritas y se caracteriza por la recopilación de testimonios con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes.

b) Cuestionario:

Los cuestionarios son un medio por el cual se obtiene respuesta a determinadas preguntas al través del uso de una forma escrita que llena o redacta por si mismo la persona a quien se le aplica el cuestionario.

Se pueden utilizar dos tipos de cuestionarios: abiertos o cerrados. En los cuestionarios abiertos se le da oportunidad al individuo para que conteste de la manera que más le parezca. En tanto que en los cuestionarios cerrados se permite al individuo una elección entre varias categorías.

Ventajas:

- Obtención de información simultánea y concreta.
- Fácil de tabular.
- Menor costo.
- Preguntas preestablecidas.
- Es testimonio de la información obtenida

Desventajas:

- Limita las respuestas.
- Se dan respuestas para cumplir el requisito.
- Información a veces no confiable.

c) Interpretación de Documentos.

Esta se encarga de estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el propósito de establecer razones y valorar hechos sobre la situación que se investi

ga. Para realizar lo anterior, es indispensable que el auditor cuente con actas, contratos, formas impresas, - manuales de organización, estados financieros, boletines, reglamentos etc.

Ventajas:

- Obtención rápida de información.
- Sirve de testimonio y prueba de la información obtenida.
- Proporciona información objetiva.
- Permite consultar, volver a analizar situaciones.

Desventajas:

- Información atrozada.
- Exceso de documentos e información.

Entrevistas.

Esta consiste en tener una charla sencilla y sin - inhibiciones, por medio de la cual obtenemos información adicional, rica, al conocer una serie de hechos que afectan a la organización.

Para realizar una entrevista con éxito, el auditor- deberá tomar en consideración los siguientes puntos:

- Debe hacer preguntas sencillas y concretas, utilizando un tono de voz tranquilo, suave y agradable, siempre tratando de sonreír con el propósito de hacerlo sentir en confianza.
- Debe comprobar la información captada mediante- datos precisos o evidencias que respalden dicha

información.

- El auditor debe concentrarse en la finalidad de la misión que le fué encomendada, para no dejar se involucrar por la adulación que le haga su entrevistado.
- Debe formular por escrito las impresiones o comentarios de más importancia, para que al momento de elaborar el informe se tomen en cuenta.

Ventajas:

- Se obtiene información amplia y adicional.
- Se conocen situaciones de índole personal.
- Hay contacto personal.
- Se conocen más directamente las causas del problema.

Desventajas:

- Se pueden olvidar algunas respuestas y algunas - preguntas.
- Información intencionada.
- Existe información que no es necesaria.
- No es testimonio, porque no sirve de prueba.

Observación

Esta consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones y/o situaciones, con el propósito de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando al momento una idea genérica por parte del - observador.

Ventajas:

- Se conoce el fenómeno tal como sucede.
- Se conocen en forma natural interferencias.
- Confirma por la persona que la está aplicando.

Desventajas:

- Apreciaciones subjetivas (criterio)
- Es costoso y lento.
- No sirve de prueba.

Evaluación.

En toda empresa, siempre existe la necesidad de evaluar los esfuerzos y realizaciones hechas. El resultado de planear, organizar, ejecutar y controlar puede ser - evaluado.

Una vez finalizada la investigación, es decir, obtenida ya la información, el auditor elaborará sus propias conclusiones basándose para ello en el siguiente orden:

- a) Concentración de la información obtenida.
 - b) Clasificación de la información.
 - c) Evaluación de resultados.
 - d) Determinación de la solución o soluciones a presentar.
- a) Concentración de la información obtenida.

Aquí el auditor debe realizar el recabamiento de todos aquellos datos que se encuentren contenidos en las - informaciones que le fueron proporcionadas, tanto escritas como verbales, así como los papeles de trabajo elaborados durante la investigación con el propósito de anal

zarlos para posteriormente clasificarlos.

b) Clasificación de la información.

Esta fase facilita el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor deberá agruparlos de tal forma que le sirven de guía para formular sus conclusiones.

c) Evaluación de resultados.

Los datos que se contienen en los informes, así como las apreciaciones personales del auditor sobre los mismos, serán los determinantes para que él mismo realice una correcta evaluación de las situaciones y/o problemas investigados.

d) Determinación de la (s) solución(es) a presentar:

La solución o soluciones a las anomalías detectadas, es o son las conclusiones a que ha llegado el auditor después de haber realizado la evaluación correspondiente a los resultados de las investigaciones que llevó a cabo.

Para tomar una buena decisión es necesario tener una percepción clara y concreta del problema, criterio, juicio, imparcialidad, imaginación, etc. La capacidad y experiencia del auditor son aspectos decisivos para la determinación de una correcta solución.

Para emitir una buena solución, se deben considerar los siguientes puntos:

- La solución elegida debe proporcionar al -

cliente una utilidad real y efectiva, asimismo el costo de ejecución de los trabajos a seguir (derivados éstos de la o las soluciones elegidas) deberán justificarse con los beneficios que reporten a la empresa.

- Las alternativas de solución propuestas por el auditor deberán adecuarse a los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidas por la unidad auditada.
- El auditor deberá evaluar los recursos tanto económicos como materiales con que cuenta la empresa, con el propósito de que sus recomendaciones estén de acuerdo con el potencial de la misma.
- El auditor debe tratar de que los resultados de sus recomendaciones sean obtenidos en un tiempo razonable y oportuno de acuerdo a las circunstancias y magnitud de los problemas encontrados.
- Las recomendaciones del auditor aparte de responder a necesidades del momento, deben tratar de adaptarse al posible desarrollo futuro de la empresa.
- Siendo el elemento humano un factor mucho muy importante respecto a trato, salario, prestaciones sociales, etc. , las recomendaciones hechas por el auditor tenderán a protegerlo.

La evaluación en la Auditoría Administrativa tratará de ser lo más objetiva y concreta posible, de tal manera que las inconformidades que puedan surgir se res - palden con evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y convencimiento.

La evaluación debe enfocarse a los elementos integrantes del proceso administrativo, juzgando la efectividad de su planeación , organización, dirección y control.

A mi parecer he elegido la evaluación de la Auditoría Administrativa que propone el profesor Rubio Ragazzo ni por las razones expuestas al inicio de este capítulo.

A continuación, transcribo la guía de evaluación - hecha por el citado profesor en su obra: Guía Práctica- de Auditoría Administrativa.

"GUIA DE EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La guía de evaluación se fundamenta en los cuatro - elementos de más trascendencia a nivel de resultados empleados en la administración, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Mismos que a su vez, se encuentran clasificados en - doce subelementos, determinados como un resultado del - análisis de las posibles áreas a auditar, los cuales son:
Elemento I PLANEACION.

subelemento:

- 1.1. Planes de trabajo
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Políticas

Elemento II ORGANIZACION

subelemento:

- 2.1. Estructura orgánica y funcional
- 2.2. Manual de organización
- 2.3. Aprovechamiento de recursos humanos.
- 2.4. Utilización y racionalización de recursos materiales.

Elemento III DIRECCION

subelemento:

- 3.1. Delegación
- 3.2. Comunicación
- 3.3. Supervisión

Elemento IV CONTROL

subelemento:

- 4.1. Sistemas y procedimientos administrativos
- 4.2. Manual de operación
- 4.3. Medición de resultados

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estándar por cada grado, los cuales integran en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equita

tiva en un 25 % por cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos I, III y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

ELEMENTOS A EVALUAR

Elemento I. PLANEACION

subelemento: 1.1. Planes de trabajo

En este subelemento se evalúan las disposiciones -

ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

Grado	Puntos	Descripción del Grado
I	0	Carencia de planes de trabajo: Se considera que la unidad no cuenta con disposiciones ordenadas del trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos
II	5	Planes de trabajo deficientes: Se considera que la unidad cuenta con disposiciones inadecuadas o imprecisas, carentes de práctica, mismas que retrasan los objetivos fijados.
III	10	Planes de trabajo elementales: Se considera que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.
IV	15	Planes de trabajo adecuados: Se considera que la unidad cuenta con disposiciones aceptables, objetivas y prácticas, que establecen una unidad de trabajo conveniente para la

Grado	Puntos	Descripción del grado
		obtención de los resultados esperados.
V	20	Planes de trabajo excelentes: - Se considera que la <u>unidad</u> cuenta con el establecimiento de - prioridades, secuencias y sin - cronización de actividades, en - forma excepcional, para el lo - gro de los resultados que se <u>es</u> peran obtener.

subelemento: 1.2. Objetivos

En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la -
unidad para la determinación de resultados.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de objetivos: Se con- sidera que la unidad no cuenta con la fijación de objetivos- de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende - llegar.
II	5	Existencia de objetivos defi - cientes: Se considera que la - unidad cuenta con objetivos - incongruentes a los planes y - programas fijados.

Grado	Puntos	Descripción del Grado
III	10	Existencia de objetivos <u>elemen</u> tales: Se considera que la <u>uni</u> dad cuenta con objetivos <u>bási</u> cos a los planes y programas - establecidos en forma <u>neces</u> aria.
IV	15	Existencia de objetivos <u>adecu</u> dos: Se considera que la <u>uni</u> dad cuenta con objetivos a corto y mediano plazo <u>congr</u> uentes a - los planes y programas <u>fi</u> ja - dos.
V	20	Existencia de objetivos <u>supe</u> riores: Se considera que la <u>uni</u> dad cuenta con objetivos a - corto, mediano y largo plazo - <u>congr</u> uentes a los planes y <u>pro</u> gramas establecidos.

subelemento: 1.3. Políticas

Este subelemento evalúa las políticas previamente - establecidas para el logro de los objetivos estipulados - en los programas, comprobar y determinar el porcentaje - de funcionalidad.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de políticas: Se con-

Grado	Puntos	Descripción del grado
		sidera la inexistencia de normas o guías de acción generales, establecidas por la unidad para el logro de sus objetivos.
II	5	Existencia de políticas mínimas. Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma escasa, para la obtención de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 25% de funcionalidad.
III	10	Existencia de políticas necesarias: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos. Se encuentran en un nivel del 50% de funcionalidad.
IV	15	Existencia de políticas adecuadas: Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma aceptable para el logro de sus objetivos, se encuentran en un nivel de 75% de funcionalidad.

Grado	Puntos	Descripción del grado
V	20	Existencia de políticas <u>excelentes</u> : Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma <u>excepcional</u> para el logro de sus objetivos, se encuentran en un <u>nivel</u> de 100% de funcionalidad.

Elemento II. ORGANIZACION

subelemento: 2.1. Estructura orgánica y funcional.

En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de estructura orgánica- y funcional: Se considera que la unidad no cuenta con la <u>representación gráfica</u> de la estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajos <u>fijados</u> .
II	5	Estructura orgánica y funcional-

Grado	Puntos	Descripción del grado
		deficiente: Se considera que la unidad cuenta con la <u>representación gráfica</u> de dichas <u>estructuras</u> en forma <u>inadecuada e imprecisa</u> , que perjudica al personal y retrasa los planes y los programas de trabajo establecidos.
III	10	Estructura orgánica y funcional elementales: Se considera que la unidad cuenta con la <u>representación gráfica</u> de la <u>estructura orgánica y funcional mínima</u> .
IV	15	Estructura orgánica y funcional adecuada: Se considera que la <u>unidad cuenta con la representación gráfica</u> de la <u>estructura orgánica y funcional en forma aceptable</u> , que permite la <u>ubicación del personal</u> y la <u>obtención de los planes y programas de trabajo</u> establecidos.
V	20	Estructura orgánica y funcional excelente: Se considera que la <u>unidad cuenta con la representación gráfica</u> de las mencionadas

Grado	Puntos	Descripción del grado
		estructuras en forma excepcional que establece la ubicación del personal y define, con exactitud los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

subelemento: 2.2. Manual de organización

Aquí se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad; o bien, si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de manual de organización: Se considera que la unidad cuenta con un documento, en el cual se establezca su organización.
II	5	Existencia de manual de organización deficiente: Se considera que la unidad cuenta con manual de organización obsoleto e infuncional, que no obedece a la realidad del funcionamiento de la unidad.

Grado	Puntos	Descripción del grado
III	10	Existencia de manual de organización elemental: Se considera que la unidad cuenta con manual de organización único para toda la unidad pero incompleto. Por considerar únicamente algún o algunos puntos de su contenido, bien puede ser que considera funciones generales, o funciones específicas, pero adolezca de organigrama u objetivos.
IV	15	Existencia de manual de organización adecuado: Se considera que la organización cuenta con manual de organización único pero completo, que funciona acorde a su desarrollo operativo.
V	20	Existencia de manual de organización actualizado: Se considera que la unidad cuenta con un manual de organización por cada departamento que funciona acorde al desarrollo de sus actividades.

subelemento: 2.3. Aprovechamiento de recursos humanos.

En este subelemento se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarro-

llo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos y de sueldos y salarios.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de técnicas de recursos humanos: Se considera que la unidad no cuenta con técnicas administrativas para la administración de recursos humanos, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos.
II	5	Administración de recursos humanos deficiente: Se considera que la unidad cuenta con técnicas administrativas inadecuadas, que limitan el aprovechamiento más apropiado del personal.
III	10	Administración de recursos humanos elemental: Se considera que la unidad cuenta con técnicas administrativas básicas, y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.
IV	15	Administración de recursos humanos adecuada: Se considera que la unidad cuenta con técnicas administrativas aceptables que permiten un-

Grado	Puntos	Descripción del grado
		aprovechamiento eficiente del personal.
V	20	Administración de recursos humanos óptima: Se considera que la unidad cuenta con las técnicas más apropiadas, que le permiten un aprovechamiento excepcional de personal.

Elemento III. DIRECCION

subelemento: 3.1. Delegación

En este subelemento se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de delegación: Se considera que la unidad no cuenta con funciones descentralizadas en los organismos. Se carece de niveles intermedios de supervisión, por centralizar la autoridad en un único nivel.
II	5	Delegación deficiente: Se considera que la unidad delega, inapropiadamente, por carecer de un equilibrio entre las funciones desconcentradas

Grado	Punto	Descripción del grado
		<p>en los organismos y la autoridad - que se les ha otorgado. Se conside<u>ra</u> que el personal con mando no - cumple adecuadamente, por limita - ciones, en el ejercicio de sus fa - cultades.</p>
III	10	<p>Delegación elemental: Se considera que la unidad delega las faculta - des básicas en los diferentes orga - nismos que la forman. Se considera que el personal cumple con sus fun - ciones, por contar con la autori - dad necesaria.</p>
IV	15	<p>Delegación adecuada: Se considera - que la unidad cuenta con la delega - ción de facultades que el desarro - llo de los programas requiere. El - personal con mando, de la unidad, - delega proporcionalmente las facul - tades de acuerdo a los requerimien - tos de la dependencia.</p>
V	20	<p>Delegación óptima: Se considera - que la unidad delega, eficiente - mente, las facultades que la des - concentración de los organismos re - quieren para cumplir con sus pro -</p>

Grado	Puntos	Descripción del grado
		gramas. El personal de los organismos se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su injerencia.

subelemento: 3.2. Comunicación

En este subelemento se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones) escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de medios de comunicación: Se considera que la unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por ende, el comentario es el medio más efectivo.
I	5	Medios de comunicación deficientes: Se considera que la unidad cuenta con medios ocasionales que no cumplen con el propósito para el cual fueron emitidos. La comunicación que se da en la unidad se conside-

Grado	Puntos	Descripción del grado
III	10	<p>ra inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más sobresalientes.</p> <p>Medios de comunicación elementales: se considera que la unidad cuenta con medios de cierta frecuencia - que cumplen, en forma básica, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad - se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor <u>in</u>formación.</p>
IV	15	<p>Medios de comunicación adecuados:- Se considera que la unidad cuenta con medios periódicos que cubren, satisfactoriamente, las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad, informa <u>po</u>sitivamente a su personal.</p>
V	20	<p>Medios de comunicación óptimos: Se considera que la unidad cuenta con medios diarios o rutinarios que - responden, veraz y oportunamente, - con las necesidades de la información que se requiera. La comunicación que se da en la unidad u <u>orga</u></p>

Grado	Puntos	Descripción del grado
		nismo, mantiene informado al personal efectivamente.

subelemento: 3.3. Supervisión

Este factor evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad, así como en que medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Se considera que la unidad cuenta con supervisión completamente <u>inadecuada</u> . El trabajo de equipo es desorganizado, prevalece la <u>indisciplina</u> .
II	5	Se considera que la unidad cuenta con una efectividad de liderazgo muy irregular; los resultados del equipo de trabajo alcanzan a cubrir requerimientos mínimos. La actuación y motivación hacia el personal es irregular.
III	10	Se considera que la unidad ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas, se capacita y orienta al personal

Grado	Puntos	Descripción del grado
IV	15	Se considera que la unidad cuenta con personal de supervisión muy efectivo; planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados esperados por el equipo de trabajo.
V	20	Se considera que la unidad cuenta con un nivel de supervisión óptimo en el liderazgo, puesto que la <u>di</u> rección y organización del trabajo conduce, siempre, a resultados - - efectivos.

Elemento IV. CONTROL

subelemento 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos.

En este subelemento se evaluará la funcionalidad - de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, considerando los - formatos, los reportes, y en general todos los documentos que intervengan en la captura de información.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de sistemas y procedimien <u>t</u> os administrativos: se considera que la unidad no cuenta con los-

Grado	Puntos	Descripción del grado
II	5	formatos necesarios y/o registros de control para el desempeño de sus actividades.
II	5	Sistemas y procedimientos administrativos deficientes: Se considera que los sistemas y/o procedimientos de trámite, son inoperantes por no obedecer a las necesidades de depuración del organismo.
III	10	Sistemas y procedimientos administrativos elementales: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos mínimos que no aseguran la agilitación en la realización de los trámites.
IV	15	Sistemas y procedimientos administrativos adecuados: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos bien definidos y claros, que permiten la optimización en las actividades.
V	20	Sistemas y procedimientos administrativos excelentes: Se considera que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos administrativos-

Grado	Puntos	Descripción del grado
		en condiciones de aceptar mecanismos de soporte a la unidad central de proceso, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.

subelemento: 4.2. Manuales de operación

En este subelemento se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia del manual de operación: Se considera que la unidad no cuenta con un manual de operación que norme la realización de los procedimientos.
II	5	Manuales de operación deficientes: Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación no actualizados e inoperantes, que no concuerdan con la situación real.
III	10	Manuales de operación elementales: Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación que no contemplan todos los pro

Grado	Puntos	Descripción del grado
		cedimientos, o bien que no los define con claridad.
IV	15	Manuales de operación adecuadas: Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación que establecen los lineamientos de los procedimientos básicos.
V	20	Manuales de operación excelentes: Se considera que la unidad cuenta con manuales de operación por cada departamento, que establece los procedimientos de acuerdo a la realidad y que es claro y comprensible.

subelemento: 4.3. Medición de resultados

En este subelemento se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carencia de medición de resultados: Se considera que la unidad no cuenta con elementos de con -

Grado	Puntos	Descripción del grado
		troll que permitan la medición de - los resultados.
II	5	Medición de resultados deficiente:- Se considera que la unidad cuenta - con registros de control que no a- portan los elementos necesarios pa- ra cuantificar, adecuadamente, su - resultado.
III	10	Medición de resultados elementales: Se considera que la unidad cuenta - con los registros de control que - brindan información limitada, y que impiden la realización de una eva - luación completa.
IV	15	Medición de resultados adecuados: - Se considera que la unidad cuenta - con los registros de control necesa rios, y con la oportunidad debida - para una medición de resultados co- rrecta.
V	20	Medición de resultados excelentes:- Se considera que la unidad cuenta - con elementos de control suficien - tes por departamento, y procedimien to para una medición de resultados- oportuna y confiable.

TABLA DE PUNTUACION

Grados					
V	IV	III	II	I	Elementos y subelementos
					Elemento I. PLANEACION
20	15	10	5	0	1.1. Planes de trabajo
20	15	10	5	0	1.2. Objetivos
20	15	10	5	0	1.3. Políticas
60	45	30	15	0	Total
					Elemento II ORGANIZACION
20	15	10	5	0	2.1. Estructura orgánica y funcional.
20	15	10	5	0	2.2. Manual de organización.
20	15	10	5	0	2.3. Aprovechamiento de recursos humanos.
20	15	10	5	0	2.4. Utilización y racionalización de recursos materiales.
80	60	40	20	0	Total
					Elemento III. DIRECCION
20	15	10	5	0	3.1. Delegación
20	15	10	5	0	3.2. Comunicación
20	15	10	5	0	3.3. Supervisión
60	45	30	15	0	Total

Grados					Elementos y subelementos
V	IV	III	II	I	Elemento IV. CONTROL
20	15	10	5	0	4.1. Sistemas y procedimientos- administrativos.
20	15	10	5	0	4.2. Manuales de operación
20	15	10	5	0	4.3. Medición de resultados
60	45	30	15	0	Total

INSTRUCTIVO DE LA HOJA DE EVALUACION

Objetivo.

Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

Alcance.

Todas las unidades que forman un organismo social.

Responsable

Subdirector de auditoría

Jefe del departamento de Auditoría Administrativa.

Procedimiento

1. Unidad Auditada. Se especificará con toda claridad el nombre de la unidad a la cual se le haya practicado auditoría.
2. Departamento. Se detallará el nombre del departamento al que corresponda la evaluación.
3. Fecha. Aquí se indicará el día, mes y año de la elaboración de la hoja de evaluación.

4. Elemento. Se anotará el nombre del elemento que corresponda, según la tabla de puntuaciones.
5. Subelemento. Se precisará el del subelemento - que corresponda según la tabla de puntuaciones- establecida.
6. Grado. Aquí se anotará la ponderación del subelemento que se está evaluando.
7. Puntos. Se le asignará un valor numérico de acuerdo con el resultado que se obtenga de la - evaluación.
8. Argumentos para calificar. Aquí se describirá, - con toda claridad, la justificación que genera - la calificación.
9. Valuada por. Nombre del personal que participó - en la evaluación. "

Presentación del informe

Una vez que se haya terminado el trabajo de reco - lección y evaluación de la información, se llega a la - fase del informe final de los resultados y recomendacio - nes del auditor.

Tal informe se presenta en un documento cuya parte principal es la expresión de la opinión profesional del auditor. Dicho documento quedará como constancia de la - labor del auditor y como prueba de sus resultados y/o - conclusiones.

Cualidades que debe tener un buen informe

- Se debe utilizar un lenguaje adecuado para los -

lectores, acatando los lineamientos semánticos y gramaticales. Asimismo, debe tener una secuencia lógica.

- Debe estar escrito de manera convincente, de tal suerte que debe reflejar la seguridad de lo que está informando.

- El informe, según sea el caso deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

- Debe ser redactado en buen español y escrito con claridad y sencillez para que no sea mal interpretado. - El auditor deberá expresar sus ideas con exactitud, concisión y cortesía.

- Su presentación debe ser oportuna, para que la administración de la empresa pueda formular con toda oportunidad sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejores decisiones.

A mi parecer, los puntos que integran el cuerpo de un informe de Auditoría Administrativa son:

- Aspectos generales
- Hechos relevantes
- Observaciones detalladas
- Recomendaciones
- Anexos

Aspectos generales:

En este punto se especificará el objetivo y magnitud de la Auditoría Administrativa.

El objetivo puede ser la investigación en determina-

dos aspectos que hayan sido solicitados por la dirección de la unidad auditada. La magnitud o alcance de la misma se refiere a la profundidad de la investigación realizada, es decir, si abarcó a la totalidad de la empresa o a cualquiera de sus departamentos.

Hechos relevantes

Es este punto se incluirán las observaciones de más trascendencia durante el desarrollo de la auditoría.

Al explicar la problemática, dichas observaciones se estipularán de acuerdo a su importancia.

Observaciones detalladas.

En este punto se anotarán los problemas encontrados en cada una de las áreas específicas que estructuran a la empresa auditada.

Recomendaciones.

Las recomendaciones formuladas por el auditor se plantearán a nivel de sugerencia, es decir, se plantearán como posibles soluciones a las deficiencias y/o anomalías encontradas.

El auditor para hacer cualquier sugerencia o recomendación deberá considerar la factibilidad de su desarrollo.

Es conveniente que el auditor emita dos o más alternativas y/o recomendaciones, con el propósito de que la empresa elija la que considere pertinente. El auditor podrá hacer hincapié sobre aquella recomendación que considere más adecuada.

Todas las sugerencias propuestas por el auditor deben discutirse con la gerencia, principalmente las que a juicio de los directivos no procedan. Para estos casos - habrá la necesidad de convencerlos por medio de pruebas sólidas.

Anexos

Los anexos de un informe de Auditoría Administrativa serán todos aquellos documentos que sirvan como constancia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del - informe, y a la vez para dar claridad al mismo.

CAPITULO V
ASPECTOS NORMATIVOS DEL
AUDITOR INDEPENDIENTE

CAPITULO V

ASPECTOS NORMATIVOS DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

5.1. Normas de Etica Profesional

- Secreto Profesional.

El auditor no está facultado para divulgar o transmitir información confiada a él por parte de sus clientes a otras personas.

- Honorarios.

Estos deben ser dignos para el auditor, en primer lugar para que le permitan vivir adecuadamente, en segundo lugar por que le da prestigio a la profesión, en tercer lugar, deben permitir ejecutar el trabajo en forma correcta, esto a su vez será la calidad en el trabajo, y por último, no estarán sujetos estos a descuentos por pronto pago y/o a regateo ya que si esto se hace se le restará prestigio a la profesión.

- Capacidad.

El auditor no aceptará el trabajo que se le encomienda cuando reconozca que no está capacitado para realizarlo, es decir, el auditor debe evaluar su capacidad antes de realizar un trabajo, si reconoce que no tiene la misma para realizarlo no aceptará.

- Selección de clientes.

El auditor tiene la libertad de elegir a sus clientes, estos serán aquellos que se dediquen a una actividad lícita, que tengan solvencia para que no haya proble

mas de tipo económico, entre otros.

- Difusión.

La difusión de la Auditoría Administrativa se hará en base a la calidad de trabajos realizados, puesto que un cliente al quedar satisfecho con el trabajo, hablará sobre el mismo.

Asimismo el Licenciado en Administración podrá difundir sus servicios de auditor asistiendo a conferencias seminarios, participando en publicaciones de carácter técnico, puesto que podrá relacionarse y así dar a conocer su calidad profesional.

La difusión de servicios de Auditoría Administrativa nunca se hará en volantes pues esto hará que se denigre a la misma.

5.2. Cualidades del Auditor Administrativo.

- Iniciativa.

Es la capacidad que tiene el auditor para promover, emprender, iniciar algo por juicio propio, por acción natural sin que le digan que lo haga.

- Criterio.

Es ver las cosas con sentido común, es decir, con razonamiento lógico al través de conocimientos que nos dan la teoría y experiencia.

- Inteligencia.

Es la capacidad que tiene el hombre para razonar y actuar. Un auditor dotado de lo anterior podrá discernir-

con acierto los problemas encontrados proporcionando soluciones adecuadas.

- Trato.

Es la manera de dialogar, tratar y comunicar a las personas. Se les debe tratar con dignidad y respeto a las mismas.

- Etica Profesional.

Son las normas de carácter moral que vamos a ejercer para llevar a cabo esta actividad.

- Creatividad.

Es imaginar, crear algo nuevo.

Sin alguna de las anteriores cualidades definitivamente no podemos pensar que exista una Auditoría Administrativa ya que si no respetamos esos puntos le restaríamos importancia y/o valor a la misma.

5.3. Papeles de Trabajo.

Estos son documentos en donde se concentran los resultados de análisis e investigaciones. Su finalidad consiste en que el auditor norme su criterio sobre un asunto determinado.

Para el auditor los papeles de trabajo constituyen un punto de apoyo al formular sus juicios y al mismo tiempo para determinar sus conclusiones y recomendacio-

nes.

Se recomienda que en lo posible se utilicen formas preimpresas que contengan el formato y los puntos que deben ser investigados, para que las personas que las manejen, normen su criterio, se eviten malas interpretaciones, pérdidas de tiempo y preguntas innecesarias.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de mucha importancia para el mismo, ya que constituyen una prueba de su trabajo desarrollado y a la vez los indicadores de la situación de la unidad auditada, por lo tanto es necesario que estos documentos estén protegidos de toda intervención ajena.

5.4. Carpeta de Papeles de Trabajo

Es de exigencia general el registrar clasificadamente la información obtenida y recabada de cualquier investigación que se lleve a cabo.

Al registrar la información obtenida durante la ejecución del trabajo se deberá hacer con claridad, para que pueda entenderla cualquier persona. Es fundamental que de la documentación utilizada durante la auditoría se obtenga copia.

Para que la carpeta de papeles de trabajo cumpla con lo escrito arriba, la dividiremos en cinco partes, las cuales son:

- Finanzas
- Sistemas y procedimientos
- Personal
- Económico

- Jurídico
Finanzas.

En esta parte se concentrará la información que se obtenga de los Estados Financieros, tales como Balance-
General, Estado de Resultados, entre otros, así como -
también declaraciones fiscales, libro de caja.

Sistemas y procedimientos.

Aquí se hará la narración detallada de los siste -
mas y procedimientos seleccionados. En dicha narración-
se describirán cada una de las actividades que componen
a los sistemas y procedimientos, flujo de documentos -
(organigrama, manuales y procedimientos, políticas, ob-
jetivos, instructivos, reglamentos, etc.), archivos, -
puntos de supervisión, etc.

Para realizar tal narración se debe utilizar el -
cuestionario de análisis de procedimientos. Ver apéndice.

Personal.

En esta parte se consignará la información que se-
obtenga respecto a nóminas, contrato de trabajo, análi-
sis de puestos, declaraciones IMSS, programas de capaci-
tación, plan de incentivos, Infonavit, prestaciones adi-
cionales, horario de trabajo, sindicatos, reglamento in-
terior de trabajo, despidos, antigüedades, planes de ju-
bilacion, etc.

Económico.

En esta parte se contendrá la información relaciona

da con la competencia, compras y control de almacén, participación en el mercado, publicidad y promoción, productos líderes, canales de distribución, perfil del cliente control de precios, devolución, etc.

Como se puede observar, algunos de estos puntos están incluidos en el punto No. 7 de las consideraciones - que debe hacer el auditor al realizar la Auditoría Administrativa.

Jurídico.

En esta parte se concentrará la información obtenida respecto a: Acta Constitutiva, Avisos Fiscales, Salubridad, Cámaras de Comercio, Convenios Sindicales, Arrendamientos, Problemas Laborales, Exportaciones, Patentes y Marcas, Prestaciones y Obligaciones, Aavales, etc.

En el apéndice del presente trabajo se presenta - un programa de Auditoría Administrativa y algunos cuestionarios a manera de ejemplos los cuales pueden ser útiles para la práctica de una Auditoría Administrativa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a que he llegado al término del presente trabajo son:

1. La Administración de una empresa tiene que ser objeto de intervenciones y valoraciones periódicas, no solo para determinar cuan buen sea o debe ser, sino primordialmente para identificar los puntos en que se hace necesario mejorarla.
2. La importancia que hoy en día ha adquirido la Auditoría Administrativa hace que se deba tratar en forma clara y definida, tratando de evitar al máximo confusiones que conlleven a reducir dicha importancia.
3. Es indispensable que los profesionales y estudiantes que se inicien en el estudio y/o práctica de ésta auditoría, den la importancia requerida a los aspectos sobre los que se puede analizar una empresa para realizar y/o practicar una buena Auditoría Administrativa.
4. El presente trabajo ha pretendido precisar una metodología uniforme que determine puntos vulnerables y planteé medidas que aseguren una mayor efectividad durante la realización de Auditorías Administrativas.
5. El enfoque presentado no ha pretendido ser un agregado de conceptos o mera explicación de instrumentos administrativos, sino más bien, un enfoque encuadrado

dentro de un marco en el que se trata de lograr un -
mayor equilibrio posible entre lo teórico y lo prác
tico.

APENDICE

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre: _____

Gerencia: _____

Departamento: _____

Oficina: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Tiempo en el puesto: _____

Nombre de su jefe inmediato: _____

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? sí ___ no ___

¿Cuál? _____

¿Porqué? _____

¿Cuál es su grado máximo de estudios? _____

Edad: _____

El principal objetivo de su trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? _____

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? sí ___ no ___ ¿Cuáles? _____

¿Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? sí ___ no ___ ¿Cuáles? _____

Planeación

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento: _____

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? -

sí _____ no _____ ¿porqué? _____

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos-
hasta este momento: _____

4.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de es-
tos objetivos? sí _____ no _____ ¿Cuál? _____

¿Porqué? _____

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene pa-
ra cumplir satisfactoriamente con su objetivo? _____

6. ¿ Se encuentran claramente definidas, y por escrito,-
las políticas del departamento? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

7. ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas del de-
partamento, y específicamente de su oficina? _____

8. ¿Quién las elabora? _____

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son ade-
cuadas? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

10. ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políti-
cas? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

11. ¿Existen planes y programas generales y particulares
para el desarrollo de las actividades encomendadas a es-

te departamento? sí _____ no _____ (si contesta no) ¿Porqué? _____

12. ¿Quién los elabora y qué período comprende? _____

13. ¿Quién los autoriza? _____

14. ¿Quién los evalúa? _____

15. ¿Cómo se evalúa? _____

16. ¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades? sí _____ no _____ -
¿Porqué? _____

17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, etc., en que se basa para desarrollar sus actividades (recabar un ejemplar) _____

18. ¿Considera que sean adecuados? sí _____ no _____ ¿Porque? _____

19. ¿Están actualizados? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

Organización

20. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta hasta el nivel de sección? sí _____ no _____ (si contesta no) ¿Porqué? _____

21. ¿Se considera que el manual de organización está actualizado? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento: sí ___ no ___ ¿Porqué? _____
23. ¿Es conocido por el personal? sí ___ no ___ (si contesta no) ¿Porqué? _____
24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos en cada puesto? sí ___ no ___ (si contesta no) ¿Porqué? _____
25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento al que pertenece? sí ___ no ___ (si contesta sí) Indique su causa: _____
26. ¿Cree Ud. que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades? sí ___ no ___ ¿Porque? _____
27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su departamento: _____
28. ¿Considera Ud. que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? sí ___ no ___ ¿Porque? _____

Personal

29. ¿Se utilizan buenos medios de información para reclutar aspirantes? _____
30. ¿Quién contrata al personal? _____
31. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo? _____
32. ¿Cuál es el grado de cumplimiento del reglamento in-

terior de trabajo? _____

33. ¿A los trabajadores de nuevo ingreso se les muestran las oficinas, planta, servicios de la empresa y son presentados con sus nuevos compañeros? _____

34. ¿Otorga la empresa prestaciones y servicios? _____

35. ¿Se utilizan actualmente los servicios? _____

36. ¿Existe cordialidad entre grupos? _____

37. ¿Es respetada la autoridad? _____

38. ¿Se da un trato adecuado al personal? _____

39. ¿Existen sistemas de quejas y sugerencias? _____

40. ¿Cuentan con planes de capacitación? sí _____ no _____

¿Porqué? _____

41. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos? sí _____

no _____ ¿Porqué? _____

42. ¿Existen planes de incentivos para el personal? sí _____

no _____ ¿Porqué? _____

43. ¿Cuentan con planes de promoción? sí _____ no _____

¿Porqué? _____

44. ¿El personal de la oficina o departamento es de base?

sí _____ no _____ ¿Porque? _____

45. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? sí _____

no _____ ¿Porqué? _____

Recursos Materiales

46. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

47. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas? sí _____

no _____ ¿Porqué? _____

48. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo: _____

49. ¿Considera Ud. que su oficina o departamento tenga - todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

Finanzas

50. ¿Se cumplen planes de aplicaciones de recursos? _____

51. ¿Existen políticas de aplicación de recursos? _____

52. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuesto? - sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

53. ¿Considera Ud. que los recursos económicos de que - dispone sean adecuados? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

Producción

54. ¿Son durables sus productos? _____

55. ¿Tiene posibilidad de dar servicio y reparar sus productos? _____

56. ¿El costo de producción permite un buen margen de - utilidad? _____

57. ¿Se controlan estadísticamente los inventarios? _____

58. ¿Los tiempos de entrega afectan a la producción? _____

59. ¿Las cantidades a pedir son determinadas convenientemente? _____

60. ¿Se eligen adecuadamente los proveedores en cuanto a precios, cualidades, servicios y condiciones? _____

61. ¿Son considerados los gastos de mantenimiento? _____

62. ¿Cómo se controlan las mermas? _____

63. ¿Cómo se evitan los faltantes? _____

Mercadotecnia

64. ¿Se conoce la situación real y tendencias del mercado? _____

65. ¿Realizan periódicamente investigaciones de mercado? _____

66. ¿Son conocidos realmente por medio de la investigación gustos y necesidades de los consumidores? _____

67. ¿Por medio de la investigación se conoce la situación de la competencia? _____

68. ¿Utiliza canales de distribución de acuerdo con la clase del producto que se ofrece? _____

69. ¿Se ofrece un margen de utilidad atractivo a los intermediarios? _____

70. ¿Se da financiamiento adecuado a los intermediarios? _____

Publicidad

71. ¿Cómo se eligen los medios de publicidad utilizados?

72. ¿Qué influencia tiene la publicidad de la empresa -
entre los consumidores? _____

73. ¿En que grado se logren los fines propuestos al con-
tratar publicidad? _____

74. ¿El incremento de ventas obtenido por la publicidad-
justifica el costo de la misma? _____

Ventas

75. ¿Se fijan políticas adecuadas referidas a ventas?

76. ¿Son oportunas las campañas de ventas realizadas por
la empresa? _____

77. ¿Las políticas de ventas son conocidas por el perso-
nal respectivo? _____

78. ¿Se determina el volumen de ventas por cada uno de -
los agentes vendedores? _____

Dirección

79. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad defi-
nidos para todos los integrantes del departamento? sí ___
no ___ ¿Porqué? _____

80. ¿Considera Ud. que los niveles de autoridad y respon-
sabilidad estén definidos adecuadamente? sí ___ no ___ -
¿Porqué? _____

81. ¿Cuenta Ud. con la autoridad debidamente delegada -
para el desarrollo de sus actividades? sí _____ no _____ -
¿Porqué? _____

82. ¿Considera Ud. que existe una adecuada supervisión -
de las principales actividades u operaciones del departa-
mento y oficinas que la integran? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

83. ¿En qué oficina del departamento, considera que haya
abusos de autoridad? _____

Indique sus causas _____

84. ¿Considera adecuada la información, tanto interna -
como externa, que se reciben en su departamento? sí _____
no _____ ¿Porqué? _____

85. ¿La comunicación que tiene Ud. con sus superiores y -
compañeros es adecuada? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

86. ¿Que medios de comunicación utiliza para hacer lle -
gar órdenes e instructivos a su personal? _____

87. ¿Considera a estos medios de comunicación como los -
más apropiados? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

88. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e infor -
mes) que usted haga llegar a sus superiores? sí _____ -
no _____ ¿Porqué? _____

89. ¿Considera Ud. a estos medios de comunicación adecua -
dos? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

90. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, pro-

blemas, etc., entre el personal? sí _____ no _____ ¿Porqué?

Indique su causa: _____

Control

91. ¿Existen registros de control de asistencia en su -
departamento? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

92. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, -
etc.? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

93. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo? -
sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

94. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, -
indique con cuál o cuales de ellas cuenta su oficina pa-
ra resolver gastos imprevistos: 1. Fondo revolvente _____
2. Caja chica _____ 3. Fondo de caja _____ 4. Bancos _____
5. No tiene _____ ¿Porqué? _____

95. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos -
que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y obje-
tivos? sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

96. ¿Consideraría Ud. útil la creación de un sistema de -
comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase
de información de importancia? sí _____ no _____ ¿Porqué? -

97. ¿Quisiera Ud. agregar alguna opinión, comentario o
sugerencia adicional a este cuestionario? si _____ no _____
¿Porqué? _____

Gracias por su colaboración

Firma del entrevistado

Nombre y firma del Auditor

Fecha: _____

QUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: _____

Unidad administrativa que lo genera: _____

Dirección de: _____

Finalidad: _____

Personas que intervienen:

Nombre	Puesto

Es claro y comprensible el procedimiento que se está utilizando actualmente: _____

Alguna observación, opinión y/o sugerencia que pueda aportar para el mejoramiento del procedimiento: _____

Descripción del procedimiento:

No. de Oper.	Depto. y/o puesto involucrado	Descripción específica

Auditado por:

Nombre y Firma

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

1. Nombre de la forma y No. de registro:

2. Documentos que le dan origen:

3. Fuentes de información _____

4. Nombre del procedimiento _____

5. Quién la genera:

Departamento _____

Puesto _____

6. No. de tantos y su distribución:

Ejemplares	Color	Distribución	Uso

7. Frecuencia con que se utiliza: _____

8. ¿Considera Ud. que le hace falta o le sobra algún espacio adicional a la fecha? _____

9. ¿Actualmente utiliza todos los espacios de la forma?—
sí _____ no _____ ¿Porqué? _____

10. ¿Cuenta con instructivos para su llenado? sí _____ -
no _____

11. ¿Considera que su distribución es adecuada _____ -
o inadecuada? _____ ¿Porqué? _____

12. ¿Qué observaciones y/o sugerencias podría aportar -
para su mejoramiento? _____

13. Para Ud. ¿Cuál sería la cantidad ideal de original y
número de tantos? _____

Auditado por:

Nombre y firma

CONDICIONES DE TRABAJO

A. Medio:

Area física	Iluminación	Evaluación
() Limpia	() Natural	Mala iluminación ()
() Sucia	() Artificial	Regular ()
() Ordenada	() Otro	Buena ()
() Ruidosa	especifique	Evaluación
() Húmeda	_____	Mal ventilada ()
() Atropellada	Ventilación	Regular ventilada ()
() Otro	() Corriente	Buena ventilación ()
especifique	de aire	
	() Malos	
	olores	
	() Temperaturas	
	elevadas	
	() Resequedad	

Mobiliario y equipo de oficina

Tipo

() Buen estado	Privado ()
() Estado regular	Escritorio ()
() Mal estado	Restirador ()
() Otro	Banco ()
especifique	Mostrador ()
_____	otro _____

B. Riesgos de trabajo:

Accidentes y enfermedades

De las Instalaciones

- | | | |
|---|-------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vías respiratorias | Incendios | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Vista | Temblores | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Oído | Elevadores | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Cortaduras | Escaleras | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Quemaduras | Otros | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Machucones | especifique _____ | |
| <input type="checkbox"/> Contagios | | |
| <input type="checkbox"/> Neurosis | | |
| <input type="checkbox"/> Amputaciones | | |
| <input type="checkbox"/> Otros | | |
| especifique _____ | | |

CUESTIONARIO FUNCIONAL

1. Identificación del puesto

Puesto: _____ Departamento _____

Oficina: _____

Puesto al que

reporta: _____ Sección o ciudad: _____

No. de personal _____ Fecha: _____

en el puesto _____ Jornada: _____

Puestos que le reportan directamente:

2. Descripción de funciones

Explique las funciones del departamento, oficina, -
sección o unidad: _____

Descripción genérica del puesto (explicación breve de -
la función que caracterice al puesto como un todo)

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos-
Humanos. Editorial Trillas. México 1984.
2. Cervantes Abreu, Salvador. Dinámica de la Auditoría-
Administrativa. E.C.A.S.A. México 1980.
3. Derecho III Curso de Universidad Abierta. Facultad-
de Contaduría y Administración U.N.A.M. 1976.
4. Fernández Arena, José A. Auditoría Administrativa. -
Editorial Diana. México 1981.
- 5.- Gitman, Lawrence J. Elementos de Administración Fi-
nanciera. Harla. México 1978.
6. Leonard, William P. Auditoría Administrativa. Edito-
rial Diana. México 1981.
7. Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y la -
Auditoría Administrativa. Publicaciones Administrati-
vas y Contables. México 1983.
8. Mendiivil Escalante, Víctor M. Elementos de Auditoría-
E.C.A.S.A. México 1981.
9. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Se -
gunda Parte. Editorial Limusa. México 1985.
10. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal Pri-
mera Parte Relaciones Humanas. Editorial Limusa. Mé-
xico 1985.

11. Rubio Ragazzoni, Víctor M., Hernández Fuentes, Jorge -
Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Publica -
ciones Administrativas y Contables. México 1983.
12. Santillana González, Juan R. Conoce las Auditorías -
I.M.C.P. 1981.
13. Solis Luna, Benito. El Hombre y la Economía. Edito -
rial Herrero. México 1976.
14. Willingham, John J. Carmichall, D.R. Auditoría Con -
ceptos y Métodos. Editorial Mc. Graw Hill. México -
1981.