



300602  
34  
29

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL ARRENDAMIENTO  
DE BIENES INMUEBLES DESTINADOS A LA HABITACION EN  
EL DISTRITO FEDERAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

VERONICA NAVARRO CERVANTES  
IRMA BEATRIZ RUIZ ROBLES

MEXICO. D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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

Págs.

## INTRODUCCION.

### CAPITULO I

#### CONCEPTOS GENERALES

1.- Definición de Administración.....	11
2.- Definición de Empresa.....	13
3.- Bienes.....	14
4.- Arrendamiento de bienes inmuebles destinados a la habitación.....	16

### CAPITULO II

#### CONCEPTO GENERAL DE AUDITORIA

1.- Antecedentes.....	21
2.- Concepto y Definición.....	24

### CAPITULO III

#### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Antecedentes.....	33
2.- Definición de Auditoría Administrativa.....	34
3.- Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	38
4.- Alcances de la Auditoría Administrativa.....	39
5.- Su importancia, Ventajas y Limitaciones.....	41
6.- Razones que motivan a realizar la Auditoría Administrativa.....	47

CAPITULO IV

EL PROGRAMA DE TRABAJO DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

1.- Planeación de la Auditoría Administrativa.....	55
2.- Examen de la Auditoría Administrativa.....	60
3.- Evaluación de la Información.....	66
4.- El Informe de la Auditoría Administrativa.....	70

CAPITULO V

CASO PRACTICO

Programa de Auditoría Administrativa.....	76
Campos Objeto de Estudio.....	77
Objetivo de Estudio en cada Area.....	78
Tiempo Aproximado.....	80
Fuentes de Obtención de Información.....	80
Desarrollo del Programa de Auditoría Administrati- va.....	87
Hoja de Evaluación.....	97
Informe de la Auditoría Administrativa realizada a la Empresa.....	100
CONCLUSIONES.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	115

## INTRODUCCION

Cada día se hace más presente la necesidad de la aplicación de la auditoría administrativa, pues de ella depende en gran parte el crecimiento y éxito de las empresas. Sin embargo no es general el reconocimiento de la importancia, su aplicación periódica, como las que se efectúan generalmente a los registros contables.

Las empresas deben revisar de manera sistemática sus sistemas administrativos para comprobar que son los más adecuados para enfrentarse al medio cambiante que los rodea.

La auditoría administrativa, tema de nuestro trabajo, es el instrumento para realizar estas revisiones, ya que nos dará los lineamientos para formarnos un juicio respecto a la manera de llevar el proceso administrativo para obtener los mejores resultados.

Escogimos este tema porque por medio de la revisión y apreciación sistemática y comprensiva de todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa, podemos evaluar las operaciones que integran la función administrativa. Llevándola a la práctica podremos obtener resultados concretos y precisos relativos a los problemas actuales.

Enfocamos este tema a la administración de bienes raíces en virtud de que existe muy poca bibliografía al respecto y muchos arrendadores de bienes inmuebles se enfrentan con situaciones similares al caso práctico que presentamos en esta tesis y la aplicación periódica de la auditoría administrativa podría ser la solución a la mayor parte de los problemas que se les presentan.

Queremos añadir que consideramos que fundamentalmente el Licenciado en Administración es el indicado para evaluar las prácticas administrativas de una unidad económica.

Dividimos nuestra tesis en 4 capítulos y un caso práctico:

En el primer capítulo presentamos una semblanza general sobre lo que comprende cada uno de los conceptos de "Administración de Bienes Inmuebles en Arrendamiento Destinados a la Habitación".

En el capítulo II se trata de la auditoría, a manera de introducción y ubicación de la auditoría administrativa.

Los capítulos III y IV aportan el concepto de auditoría administrativa y explican su proceso.

Para concluir, realizamos una auditoría administrativa en una empresa dedicada a la administración de bienes raíces en la que no se obtiene el rendimiento deseado, mediante este instrumento detectamos algunas fallas en sus procedimientos y sugerimos algunas soluciones para resolverlas.

El planteamiento de nuestra hipótesis se fundamenta en demostrar que la aplicación de la Auditoría Administrativa en toda empresa, sin importar su tamaño, lleva siempre a un mejor funcionamiento en todas sus áreas.

## CAPITULO I

### CONCEPTOS GENERALES



## CAPITULO I

## CONCEPTOS GENERALES

1.- Definición de Administración.

Estudios realizados sobre los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C. señalan que ya en esa época se utilizaban procedimientos administrativos y sistemáticos.

Esto nos demuestra que tanto las organizaciones como las ideas de como administrarlas han estado vigentes desde la antigüedad, y que la administración es y ha sido una tarea importante para la sociedad en general.

Existen muchas definiciones de diferentes autores sobre este tema, sin embargo, coinciden en que:

- "a).- La administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.
- b).- La administración implica y se concentra en alcanzar las metas organizacionales, y
- c).- La administración alcanza estas metas trabajando con recursos humanos y materiales".(1)

Basándonos en estas características podemos definir a la Administración como el proceso que tiene como fin alcanzar metas organizacionales a través de recursos humanos y materiales.

El proceso que sigue la administración consta de 4 funciones básicas:

1).- Planeación.

Es la selección y relación de actividades o acciones a seguir para alcanzar el logro de las metas, fijando el tiempo y la manera de ejecutarlas. "A través de los planes se describe en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer a corto y largo plazo".(2)

2).- Organización.

Es la asignación de las diversas actividades a los recursos humanos con que cuenta la empresa, de tal manera que se facilite el logro de sus objetivos. "En esta función se crean los mecanismos para poner los planes de acción".(3)

3).- Dirección.

Es la función de guiar a los miembros de las organizaciones para que se llegue al logro de las metas fijadas.

(1) Gerencia. Revista cuatrimestral. Vol. IV, No. 10. Septiembre-Diciembre, 1984. LA ADMINISTRACION MODERNA. - Lic. Agustín Salinas C. p.p. 11 y 12.

(2) Ibidem, p.p. 12.

(3) Ibidem, p.p. 12.

#### 4.- Control.

Es un proceso continuo a través del cual se mide el desempeño de la organización, comparándose este resultado con los planes formulados en la Planeación.

#### 2.- Definición de Empresa.

"Empresa es la unidad productiva o de servicio, que -- constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos (humanos, materiales y técnicos) y se vale de la administración para lograr sus objetivos".(4)

Las empresas pueden clasificarse según el tipo de actividad a la que se dedican en: agrícola, industrial, comercial o de servicios.

Dependiendo de su tamaño se pueden clasificar en tres tipos: pequeña, mediana o grande.

##### Empresa Pequeña.

Es aquella donde los recursos son conjugados y tiene una toma de decisiones generalmente centralizada en una sola persona, sus actividades son también centralizadas en una precaria administración. El Plan Nacional de Desarrollo Industrial la define como aquella cuya inversión en los

---

(4) El Proceso Administrativo.- José Antonio Fernández Arena.- Ed. Diana.- 11a. Edición, p.p. 85 y 86.

activos fijos sea inferior a 200 veces el salario mínimo -- anual efectivo en el Distrito Federal. Cuenta hasta con -- 100 trabajadores, su capital va de \$ 25,000.00 hasta - - - \$ 10'000,000.00, no cuenta con una estructura administrati- va bien definida ya que por su mismo tamaño es difícil ha- cer una buena departamentalización y por lo tanto una buena división de funciones. El beneficio obtenido es generalmen- te para una sola persona.

#### Empresa Mediana.

Es una organización formal de funciones o posiciones - donde sus recursos son conjungados y sus actividades descen- tradas en base a una administración estructurada. Su núme- ro de trabajadores varía de 100 a 1,000; su capital conta- ble va de \$ 10'000,000.00 a \$ 60'000,000.00, su estructura administrativa está más definida; busca un beneficio social, ya que busca la satisfacción de las necesidades del cliente y la satisfacción de sus trabajadores.

#### Empresa Grande.

Es aquella que rebasa las características de una empre- sa mediana; se dice que tiene las máximas caracterfsticas - en su grupo.

### 3.- Bienes.

Podemos decir que un bien es un medio, cualquiera que

sea, que va a satisfacer una necesidad; también puede ser - cualquier cosa, objeto de apropiación, ya sea de manera particular o colectiva.

Así encontramos bienes materiales, como es el dinero; - bienes de consumo, los que satisfacen directamente nuestras necesidades primarias (alimento, vestido, casa); bienes semovientes, los que pueden transportarse por sí mismos, como el ganado; bienes patrimoniales, los que proceden de la familia ascendente; "bienes públicos, los que pertenecen a un pueblo o nación, en cuanto al uso; bienes propios, los que forman el patrimonio de un pueblo y cuyo producto sirve para objeto de utilidad común".(5)

Bienes muebles son todas aquellas cosas susceptibles de transportarse - sin perder su esencia - ya sea por sí mismos o por efecto de alguna fuerza exterior, como puede ser el mobiliario, los automóviles, "las obligaciones, derechos o acciones que tienen por objeto cosas muebles, las embarcaciones, los materiales procedentes de la demolición de un edificio, los derechos de autor".(6)

En contraste con los bienes muebles, encontramos a los bienes inmuebles, o bienes raíces, que comprenden todas - - aquellas cosas de las cuales no es posible su transporta---

---

(5) Diccionario Enciclopédico Salvat.- Tomo II.- p.p. 784.- Salvat Editores.

(6) Código Civil para el Distrito Federal.- Libro Segundo,- Capítulo II

ción, pues perderían su esencia, por esta razón se rigen por la ley del lugar donde se encuentran ubicados. En términos generales podemos decir que son las tierras, edificios, caminos, construcciones y minas, así como el suelo y las construcciones adheridas a él, las plantas y los árboles, todo lo que esté unido a un inmueble de manera fija; las estatuas, relieves, pinturas u otros objetos de ornamentación colocados en edificios; las máquinas o instrumentos destinados por el propietario de una finca a la industria o explotación de la misma; las líneas telefónicas y telegráficas.

#### 4.- Arrendamiento de bienes inmuebles destinados a la habitación.

Existe arrendamiento cuando las dos partes, arrendador (propietario) y arrendatario (inquilino) se obligan "recíprocamente, una, ceder el uso o goce temporal de una cosa y la otra, a pagar por ese uso o goce un precio cierto". (7) Este precio puede ser tanto en dinero como en especie, siempre y cuando estén de acuerdo ambas partes y sea determinado.

"Son susceptibles de arrendamiento todos los bienes -- que puedan usarse sin consumirse... El arrendamiento debe otorgarse por escrito... El contrato de arrendamiento, no

---

(7) Ibidem, Segunda Parte.- Libro IV.- título sexto.- capítulo I.

se rescinde por la muerte del arrendador ni del arrendatario, salvo convenio en otro sentido". (8)

El arrendamiento de bienes inmuebles comprende aquellos destinados al comercio, a la industria o a la habitación. Su término de duración dependerá del giro de que se trate: si es comercial, no podrá exceder de 15 años; si es industrial, no excederá de 20 años, y si es habitacional hasta 10 años; según el Código Civil del Distrito Federal, el cual regula los términos del arrendamiento en su título sexto de la segunda parte.

El arrendamiento de viviendas urbanas está regulado por el Código Civil vigente para el Distrito Federal en su capítulo IV del título sexto de la segunda parte del libro cuarto, el cual fue reformado el 7 de febrero de 1985, y en términos generales dice lo siguiente:

- Las localidades que se dan en arrendamiento deben cumplir las condiciones de higiene y salubridad necesarias para ser habitables, de lo contrario el arrendador es responsable de los daños y perjuicios que los inquilinos sufran por esta causa.

- La duración mínima del contrato será de un año forzoso tanto para el arrendador como para el arrendatario. -

---

(8) Ibidem. Artículos 2400, 2406, 2008.

Será prorrogable a voluntad del arrendatario, hasta por dos años, siempre y cuando se encuentre al corriente en el pago de sus rentas. El contrato debe otorgarse por escrito y -- contener por lo menos: nombre del arrendador y del arrendatario, la ubicación del inmueble, su descripción detalla, - el monto de la renta, la garantía (en su caso), la mención expresa del destino habitacional, el término del contrato - y las obligaciones que ambas partes contraigan adicionales a las establecidas en la ley. Deberán transcribirse inte-- gras las disposiciones de este capítulo. El arrendador de-- berá registrarlo ante la Tesorería del Distrito Federal y - entregar al inquilino una copia registrada. Al término del contrato, si el arrendatario está al corriente en sus ren-- tas, se le preferirá a otro interesado en el nuevo arrenda-- miento del inmueble.

- La renta solo podrá estipularse en moneda nacional y ser incrementada anualmente. Dicho incremento no podrá ex-- ceder del 85% del incremento porcentual, fijado al salario mínimo general del D.F. en el año en el que el contrato se renueve o prorrogue.

- El arrendamiento de fincas urbanas destinadas a la - habitación no termina por la muerte de ninguna de las par-- tes; los derechos y obligaciones, en los mismos términos -- del contraro, pasarán al cónyuge, el o la concubina, los hijos, ascendientes en línea consanguínea o por afinidad, - -



siempre y cuando real y permanentemente hayan habitado el -  
inmueble en vida del arrendatario, excluyendo a los sub---  
arrendadores, si los hubiere.

## **CAPITULO 11**

### **CONCEPTO GENERAL DE AUDITORIA**

## CAPITULO II

## CONCEPTO GENERAL DE AUDITORIA

1.- Antecedentes.

La auditoría nace a principios del siglo XX como consecuencia del acelerado crecimiento de los mercados de valores públicos y de la creciente práctica, iniciada y alentada por la Bolsa de Valores de Nueva York, de publicar informes anuales sobre el estado financiero de las empresas.

Durante las primeras décadas del presente siglo la Junta Federal de Reservas comienza a requerir estados financieros auditados como resultado de solicitudes para el descuento de documentos comerciales. En 1917 la Junta y el Instituto Norteamericano de Contadores publican "Approved Methods for the Preparation of Balance Sheet Statements", en donde quedan delineadas las características de una auditoría de hoja de balance. Para 1933 la Ley sobre Valores demandaba que las nuevas inversiones de títulos se registraran ante la Comisión Federal de Comercio y para ello debían incluir estados financieros auditados por un contador público independiente.

Un año más tarde se creó la Comisión de Valores e Intercambio, encargada de reglamentar la forma y el contenido de los estados financieros; con lo que aumentó la demanda de los servicios de auditoría.

En sus inicios la función de auditoría consistía en un solo trabajo de vigilancia; sus objetivos eran:

- 1.- El descubrimiento de fraudes.
- 2.- El descubrimiento de errores técnicos.
- 3.- El descubrimiento de errores de principio".(1)

Y para alcanzarlas era necesario llevar a cabo un detallado análisis de todas las transacciones. Tanto para Dicksee, como para sus contemporáneos, la auditoría consistía en un cuidadoso examen de todos los detalles, y la habilidad más importante del auditor era su conocimiento sobre teneduría de libros.

Con el crecimiento de las empresas y sus sistemas internos de control, que resultaban más económicos, la auditoría detallada de las transacciones se hizo impráctica, por lo que sus objetivos cambiaron y el informe del auditor sobre estados financieros se tornó en un producto final, sin embargo, los procedimientos de auditoría continuaban rela-

(1) Lawrence R. Dicksee, Auditing. A Practical Manual for Auditors, London Gee and Co., pág. 7.

cionándose con las transacciones registradas y tendían a dar mayor énfasis los saldos de las cuentas y a su verificación a la fecha del balance.

En la década de los 30's el procedimiento de auditoría incluía también la verificación fuera de los libros del cliente. Durante 1950 y 1960 ocurrieron dos cambios significativos: el primero fue el darle más importancia al estado de ingresos que a la hoja de balance; el segundo, fue el creciente énfasis en la revisión del control interno como clave de la auditoría.

Para esta época la definición de control interno se amplió, ya que no comprendía únicamente la teneduría de libros y la mecánica del manejo de efectivo, sino también abarcaba problemas de control administrativo de todas las operaciones de un negocio. El Comité sobre Procedimientos de Auditoría dió la siguiente definición:

"El control interno comprende el plan de organización, y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y obtener la adhesión a políticas administrativas prescritas... Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de

contabilidad y financieros". (2)

Este sistema de control interno fue de gran ayuda para los auditores, pues cuando las comprobaciones de los controles indicaban un sistema digno de confianza se podía eliminar la verificación detallada de saldos y las pruebas físicas dejaron de ser necesarias, ya que ahora bastaba con observar el inventario.

El objetivo de la auditoría no ha cambiado con el --- transcurso del tiempo, sin embargo, los cambios que se han sucedido, sobre todo la revisión del control interno, han permitido que el auditor se encuentre en la posición de poder sugerir mejoras para la empresa.

## 2.- Concepto y Definición.

La palabra auditoría se deriva del vocablo "oir", fue aplicada a los auditores externos que oían y comprobaban -- las cifras reportadas por las empresas, para certificar ante el público en general la corrección de los mismos". (3)

Existen muchas definiciones del concepto de auditoría,

---

(2) AICPA, Auditing Standards and Procedures.

(3) Lozano Nieva Jorge, Auditoría Interna: su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas; Ediciones Contable y Administrativas, S.A., México, 1979, pág. 15.

a continuación incluiremos algunas de autores reconocidos:

"Es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar -- los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos".

Montgomery.

"Es la comprobación científica de los libros de cuen-tas, comprobantes y otros registros financieros y legales - de una persona física o moral, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar - la verdadera situación financiera y de las operaciones, certificar estados e informar que rinden".

Arthur W. Holmes.

"La auditoría tiene por objeto la comprobación de las transacciones registradas en los libros de contabilidad, - los cuales son recopilados periódicamente por las respectivas empresas, para su propia información, en estados financieros que muestran el resultado de las operaciones que se han efectuado, y la situación del negocio"

Dr. Fabián Martínez Villegas.

"Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los estados financieros en forma -- tal que el balance refleje la situación del negocio a la fe

cha del cierre del ejercicio que se revisa, y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revise".

Coverts.

Aunque hay otro sin fin de definiciones, encontramos una que fue la que nos pareció más completa, es la de Cadmus Bradford, en "Operational Auditing Handbook", editado por The Institute of Internal Auditors en Orlando Florida, y es la siguiente:

"Es una actividad organizada para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras, que servirán como base para la toma de decisiones de la gerencia. Es un control gerencial que por medio de la evaluación medirá la eficiencia de los demás controles de la empresa. Su objetivo es asistir a los miembros de la gerencia en el desempeño de sus responsabilidades, ofreciendo análisis objetivos, -- apreciaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes sobre las actividades revisadas".

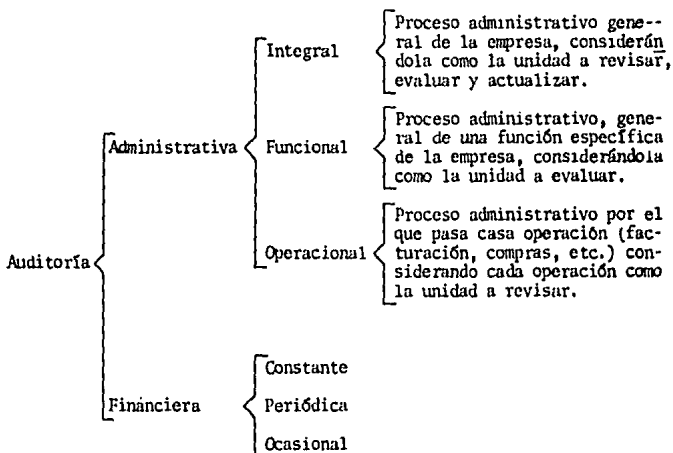
De todas estas definiciones podemos concluir que la auditoría es el examen o revisión de las transacciones y evaluación de los resultados de una organización, cualquiera que sea su fin y giro, con el objeto de verificar su autenticidad e informar sobre la situación real de la empresa.



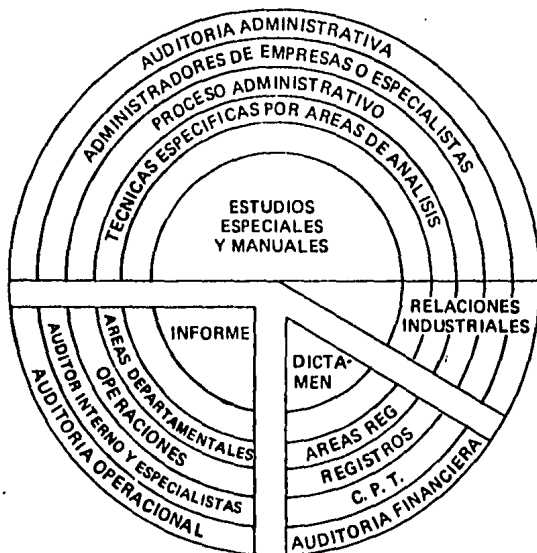
## Tipos de Auditoría.

Según el área de estudio que abarca, la auditoría se puede dividir en administrativa y financiera, teniendo cada una distintos niveles.

Con el siguiente cuadro ilustraremos esta clasificación:



Pero existen otras opiniones sobre el tema, en el siguiente cuadro mostraremos la teoría para la cual son 3 los tipos de auditoría:



Por el campo que abarca, la auditoría puede ser interna o externa, siendo las mismas sus técnicas de verificación y normas, pero diferentes sus objetivos, responsabilidades y terrenos. La principal diferencia entre ambas es su posición frente a la entidad para la cual trabajan; una y otra se complementan.

El objetivo de la auditoría interna es el proporcionar ayuda a la administración para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, sugiriendo mejoras a los sistemas de control que incrementen las utilidades como resultado de mejores decisiones de la gerencia.

El objetivo de la auditoría externa es el examen de los libros y registros de contabilidad y su correspondiente dictamen para terceros y público en general; protege los intereses de los accionistas de la empresa.

"Cuando el sistema de control interno funciona en forma satisfactoria y con un departamento de auditoría interna adecuado, el auditor externo está en mucho mejor situación para rendir su informe sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa".(4)

El auditor interno es empleado directo de la empresa, sus campos de actividad son determinados por ésta, es un --

---

(4) Op. cit.

elemento integral del control gerencial, cuyo desempeño en la empresa está encaminado a la obtención de mejoras para la empresa. Es responsable, únicamente, ante la gerencia y los administradores, a quienes esta sujeto; sólo tiene la independencia de criterio, carece de la económica y administrativa. Para lograr su objetivo deberá cuidar del cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.

El auditor externo es un profesional independiente, cuya contratación es a base de honorarios, estas características le permiten ser objetivo con respecto a la vigilancia y control de la gerencia de la empresa, también lo es ante los accionistas, socios y público en general.

El auditor interno trabaja con las operaciones de cada día y vigila que sus controles permitan que los registros y reportes sean correctos; en cambio, el auditor externo trabaja de y para los estados financieros de la empresa que cubren el período a revisar.

Por último, otra diferencia importante es en cuanto al tiempo de prestación de servicio; la auditoría externa es --periódica, generalmente anual, desarrollada por un profesional independiente, como ya dijimos, para asegurar a la gerencia y al público la veracidad de los registros y compro-

misos de la empresa con terceras personas; la auditoría interna es continua, realizada por un departamento staff de la compañía, que debe estar integrado por personal encargado de practicar continuos chequeos del trabajo desarrollado por los demás departamentos de la empresa.

#### Finalidad de la Auditoría.

En forma general podemos decir que la auditoría tiene como finalidad asistir a los miembros de la gerencia en el desempeño de sus responsabilidades y en la toma de decisiones, ya que ofrece un análisis objetivo y apreciaciones imparciales, ésto hace que las recomendaciones que de ella se concluyen tengan mayor validez.

Por otro lado, por medio de la auditoría se podrá contemplar la situación real de la empresa, detectando las fallas en su funcionamiento interno.

Actualmente el objetivo de la auditoría, ya no es únicamente el detectar fraudes o enmendar errores, sino que proporciona un dictamen que sirve como guía a las partes interesadas, mediante el análisis e interpretación de las cifras contenidas en los estados financieros; su informe, además, expondrá el alcance o naturaleza de la auditoría.

**CAPITULO III**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## CAPITULO III

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Antecedentes.

A medida que la administración se ha vuelto más compleja, ha sido necesario encontrar una forma de control más efectiva y adecuada. Al mismo tiempo que surge el gran desarrollo de las empresas, se aumentan los problemas. Por lo tanto los administradores deben de contar con las herramientas necesarias para poder resolverlos. El hombre de negocios moderno se ha visto obligado a revisar los procedimientos empíricos y en general ha dejado de administrar por corazonadas, para emplear los nuevos métodos de eficiencia y así, administrar humana y técnicamente los negocios.

En términos generales, puede decirse que las empresas han mostrado una notable capacidad para utilizar nuevos métodos y técnicas de producción de bienes y servicios que han aumentado la eficiencia y reducido los costos en forma apreciable. Pero en el campo de la administración general son muchas las organizaciones que no han actuado con la --

premura necesaria en la aplicación de las técnicas administrativas modernas y en la adopción de los sistemas administrativos que exigen los tiempos actuales. La auditoría administrativa es una forma a través de la cual los administradores pueden evaluar sus técnicas y sistemas actuales, permitiéndoles hacer los ajustes necesarios para lograr una administración moderna y más adecuada.

## 2.- Definición de Auditoría Administrativa.

En este punto, trataremos de dar una visión amplia de lo que se entiende por auditoría administrativa, basándonos primero en las definiciones de los autores que han profundizado en el estudio de este tema, para posteriormente, dar una definición propia como síntesis de todas las anteriores.

La definición que da William P. Leonard es la siguiente: "Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

José Antonio Fernández Arena dice que "La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su



estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

Según Fabián Martínez Villegas "La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos - de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen".

Carlos Enrique Anaya Sánchez define a la auditoría administrativa como la "Técnica que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

La auditoría administrativa para William L. Compfield es "Un análisis informativo y constructivo, evolutivo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad - económica".

Para Roberto Macías Pineda la auditoría administrativa "Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando; es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría".

Una vez enumeradas las definiciones de los autores consultados, formularemos una definición propia, que a nuestro juicio, conjuga las anteriores, y se apega a la situación actual de la administración.

La auditoría administrativa es el (a) análisis y diagnóstico del b) proceso administrativo en todos los elementos que componen un (c) ente económico con el fin de evaluar la eficiencia de los (d) resultados en relación con las metas fijadas y en su caso lograr el cambio positivo.

(a) Análisis y Diagnóstico. Para poder diagnosticar algo, primero hay que analizarlo, o lo que es lo mismo, descomponer el todo en sus partes, ya que el auditor administrativo debe tener presente que para poder mejorar una función, un procedimiento, un método, etc., siempre hay que descomponerlo en sus elementos más simples. La característica principal del análisis es que el auditor debe tener siempre una visión objetiva, y debe estar decidido a descubrir como puede lograr cambios positivos. El debe asumir una actitud interrogativa preguntándose siempre:

¿Qué se está haciendo?

¿Por qué se hace?

¿Cómo se hace?

¿Qué es bueno y qué es malo?

¿Cuáles factores afectan y qué podemos hacer para lograr el cambio?

Una vez que ya se tenga el panorama completo de lo que se ha analizado, el siguiente paso a seguir por el auditor administrativo, sera presentar el diagnóstico, el cual - - muestra la actual situación administrativa de la empresa y los cambios necesarios para su mejor funcionamiento.

(b) Del proceso administrativo. Es indiscutible que el examen que efectúe la auditoría administrativa, debe tomar como guía el proceso administrativo, que es la base de la teoría administrativa, tratando desde luego, los elementos y principios contenidos en cada paso de dicho proceso. Esto se verá más ampliado en el capítulo IV de esta investigación.

(c) Ente económico. Todos los elementos del ente económico son susceptibles a la aplicación de una auditoría administrativa.

(d) Resultados en relación con las metas fijadas y en su caso lograr el cambio positivo. La auditoría administrativa no se debe de concretar únicamente en conocer y corregir las desviaciones entre lo planeado y lo obtenido, sino que debe de buscar el cambio partiendo de un principio universalmente aceptado de administración que dice "siempre --

hay una mejor manera de hacer las cosas".

### 3.- Objetivos de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa tiene muchos y muy variados usos y dependiendo de éstos será el objetivo que se persiga, pero el objetivo primordial que se busca es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, buscando el cambio en los métodos, sistemas y procedimientos para evitar las pérdidas innecesarias y el desarrollo de las personas.

En base a lo anterior podemos deducir que algunos de los principales objetivos pueden ser:

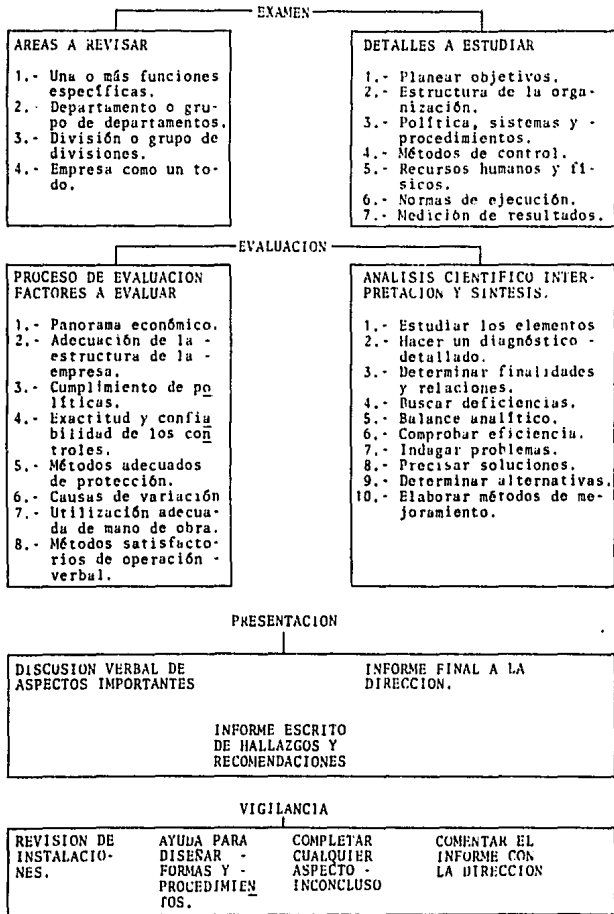
- a).- Evitar que la empresa tenga pérdidas ocasionadas por desperdicios y deficiencias.
- b).- Hacer un estudio exhaustivo de la empresa para conocer la manera de generar cambios en las formas de obtener los resultados planeados.
- c).- Se deben mejorar todos los medios posibles de control, para así obtener un resultado satisfactorio.
- d).- Mejorar los medios de operación, para que los bienes y/o servicios se elaboren lo mejor posible.
- e).- Se debe buscar el desarrollo del ser humano para que con los recursos técnicos y materiales llegue a la consecución de sus objetivos y a los de la empresa.

La Auditoría Administrativa abarca un campo de acción tan amplio que es necesario fijarse objetivos intermedios sin un límite específico; con la única condición de que dichos objetivos nos lleven a conseguir el objetivo primordial de ésta.

#### 4.- Alcances de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa puede proyectarse a una función específica o a varias funciones, puede proyectarse a un solo departamento o a varios y puede comprender a toda la empresa. Esto quiere decir que puede dividirse en específica y general. Lo más aconsejable es la de tipo general, porque al investigar una función o un departamento, siempre habrá que necesitar de los demás, ya que están interrelacionados entre sí, y para una mejor investigación no hay nada como contar con los conocimientos generales, uno por uno y todos juntos, estudiarlos y comprenderlos, para así poder evaluar correctamente, teniendo la confianza de contar con la información suficiente.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, vemos que el alcance de la auditoría administrativa, puede ser a toda la empresa y va a comprender desde el examen hasta la vigilancia. (Gráfica 1).



GRAFICA 1. Autor William P. Leonard.

Un punto considerado de vital importancia, indispensable para lograr el buen éxito del trabajo, es el de llegar a un acuerdo con la dirección en cuanto a la extensión del trabajo a desarrollar, así como la profundidad del mismo, antes de iniciar cualquier trabajo. Este acuerdo es necesario para hacer una programación adecuada del personal a emplear desde el punto de vista técnico.

Conviene tener bien presente, que las funciones del auditor difieren según la empresa de que se trate, ya que en algunas el auditor tiene autoridad para efectuar cambios, mientras que en otras sólo tiene autoridad staff y la responsabilidad de realizar los cambios para conseguir una mejora en sistemas y procedimientos se le encomienda a la persona encargada del departamento de sistemas o su similar. Mediante el análisis, la comparación y la evaluación, la auditoría debe de ayudar a todos los ejecutivos a mejorar sus actuaciones y métodos de trabajo.

#### 5.- Su Importancia, Ventajas y Limitaciones.

##### Importancia.

Se dice que invertir en una empresa trae consigo un riesgo económico, sin embargo este riesgo es mínimo si se cuenta con una administración adecuada; de lo que se deduce que "no hay malos negocios, sino malos administradores". De la afirmación anterior podemos deducir la importancia de la

auditoría administrativa la cual consiste en dotar a la dirección de una empresa de los medios para contar con una administración adecuada o más eficaz, ya que éste es el fac-tor determinante para el éxito o fracaso de una organiza- ción.

La auditoría administrativa permite detectar fallas a tiempo, para que se eliminen, evitando males mayores. Además, es un medio que ayuda a la empresa a hacer frente a -- las situaciones de cambio e innovación, porque al evaluar -- a un ente económico, la auditoría administrativa siempre -- propone la manera más eficaz y eficiente de realizar las -- operaciones. Es decir, que al revisar las técnicas, méto-- dos y procedimientos, se cerciorará que sean los más adecudos para la empresa. Por otro lado, constituye un medio de información para la dirección ya que analiza toda la estructura organizacional demostrando sus condiciones generales.

En nuestra opinión la importancia de la auditoría administrativa radica en el contenido de esta frase: "prevenir y cambiar antes de fracasar", lo cual trae consigo muchos y muy variados beneficios.

La compleja sociedad sometida a cambios constantes, es uno de los factores que hacen que la auditoría administrativa sea necesaria. Gran parte de los problemas del adminis-



trador, en la actualidad, radican en los efectos de la complejidad de la sociedad o en la propensión de ésta al cam--bio. Si la economía fuera constante, o si una empresa pu--diera tener la seguridad de contar con una participación --predeterminada de su mercado, su pasado serviría de orientación suficiente para los actos presentes y futuros. Por lo tanto, para el directivo, el cambio constante complica invariablemente el manejo de las operaciones de las que está --responsabilizado.

Al administrador moderno se le exige que posea un congcimiento más completo del estado de los negocios en cuanto afecta a las actividades de su empresa. Son muchos los as--pectos en los que se necesita estar informado; debido a - -ello los administradores estamos conscientes del valor que tiene el contar con información contiable y actualizada on la toma de decisiones.

Existe una gran necesidad de mejores normas y presu--puestos, así como de sistemas de información de resultados mejor organizados, con el fin de planear y ejecutar más oficientemente las decisiones que se toman, así como para me--dir los resultados de la realización y evaluar la eficacia y acierto de las distintas actividades funcionales. En la actualidad, la dirección, en virtud de sus muchos problemas y complejidades, exige una comprobación más estrecha de los controles y del desempeño. Además para cerciorarse de la -

precisión y confiabilidad de sus controles sobre la informa  
ción contable, quiere contar con mejores medios de control  
sobre todas las áreas de la organización. El objetivo es -  
llegar a una administración más eficaz de las empresas y a  
un mejoramiento constante.

Se puede resumir que lo más importante de la auditoría  
administrativa, es la determinación del grado hasta el cual  
los resultados de una empresa se asemejan a los objetivos.  
Es decir, verificar el grado hasta el cual los resultados -  
coinciden con las intenciones declaradas buscando las expli  
caciones de las fallas y proponiendo los mejores cambios pa  
ra superarlas.

Las limitaciones que puede tener la auditoría adminis-  
trativa en primer lugar son los costos. La implantación de  
un programa, debido a su complejidad es bastante costosa. -  
Sin embargo, una empresa puede escoger entre implantar su -  
propio departamento de auditoría administrativa o en acudir  
a un despacho profesional que preste este servicio. Ambos  
casos resultan costosos. Si la empresa es grande y tiene -  
recursos suficientes, es recomendable que establezca su --  
propio departamento; igualmente es recomendable para un gru  
po de empresas. El departamento se puede localizar en la -  
matriz y efectuar la auditoría administrativa a las diferen  
tes compañías o sucursales. De esta forma, los costos se -  
reducen considerablemente; en el caso de una empresa media-

na o pequeña, es mejor recurrir a la auditoría administrativa externa, ya que el costo de implantación de su propio departamento puede ser mayor. Sin embargo, se debe tomar en cuenta los beneficios que brinda la auditoría administrativa, con la aclaración de que no es una técnica de bajo costo. Para algunas empresas estos costos pueden ser una fuerte limitante, no obstante se debe tratar de superar ya que el provecho que se puede obtener justifica los medios.

El conocimiento resulta una limitación ya que, naturalmente ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse ninguna compañía un personal ejecutivo con un especialista en cada aspecto del negocio sometido a evaluación. La auditoría administrativa debe ser llevada a cabo por individuos no sólo fundamentalmente capaces, sino también poseedores de una educación, adiestramiento y experiencia especializada. Esta clase de investigación exige que los individuos posean un conocimiento a fondo de las bases de operación de una empresa. En otras palabras, deben estar perfectamente familiarizados con los elementos básicos de la administración, por esta razón, se sugiere que la auditoría administrativa la desarrolle un Licenciado en Administración.

Otra de las limitaciones de la auditoría administrativa son los patrones de medición; éstos se vuelven particularmente difíciles cuando se aplican al elemento humano. En estos --

casos los auditores deberán usar su criterio para poder tener una estimación del buen funcionamiento de los recursos humanos. Es complicado determinar si un empleado está trabajando a su mayor capacidad, algo más complicado son las normas que describen los niveles de las actitudes, moral y motivación de los empleados. Su desarrollo requiere una amplia aplicación de escalas estándares y de puntuaciones de una variedad de subescalas, lo que dificulta medir en forma cuantitativa el desempeño del personal. Una de las tareas más difíciles del auditor, es evaluar la eficiencia de los ejecutivos. Como no existen patrones de rendimiento universalizados en este campo, el auditor debe recurrir a su criterio y experiencia para poder formarse un juicio adecuado.

La resistencia del personal a ser auditado, puede ser limitante, por lo que el auditor debe tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a cooperar con él y a aceptar sus indicaciones. Es probable que en el curso de la auditoría administrativa se encuentren barreras psicológicas debidas al temor, desconfianza y resistencia al cambio, ésto se debe a la inconsciencia e incompetencia -- del personal y se puede solucionar por medio de cursos -- que resalten la importancia de la auditoría administrativa.

Como puede verse la auditoría administrativa, al - -

igual que otras técnicas cuenta con ciertas limitaciones. Sin embargo su importancia y beneficios hacen que sea necesaria en una organización, sobre todo si se toma en cuenta que sus limitantes son poco relevantes.

#### 6.- Razones que motivan a realizar la Auditoría Administrativa.

Para poder captar la esencia de la importancia de la auditoría administrativa es imprescindible analizar los motivos por los que una empresa quiebra. Aunque estos motivos pueden ser de muy diversa índole, todos presentan un denominador común:

##### La Mala Administración

A continuación enumeramos algunos motivos típicos de quiebra sin pretender que estén todos los que pueden existir.

- 1).- Producción en gran escala sin una correcta planeación. No se tuvo una visión acertada de los mercados meta.
- 2).- Costos de operación demasiado elevados. Al utilizar maquinaria costosa superior a las necesidades de la empresa trajo como consecuencia altos cargos por depreciación los cuales se tradujeron en altos costos de operación.

- 3).- Falta de actualización en la investigación de mor  
cados.
- 4).- Sistemas inadecuados de producción, principalmen-  
te por obsolescencia.
- 5).- Inadecuada planeación financiera, principalmente  
reflejada en el renglón de capital de trabajo.
- 6).- Sistemas costosos de venta y distribución.
- 7).- Estructura orgánica deficiente. La inadecuada --  
distribución de actividades, la falta de delega--  
ción de autoridad.
- 8).- Sistemas de información inefectivos. En el tiem-  
po, en la calidad y en cantidad de información.

Es evidente que la auditoría administrativa es funda-  
mental en situaciones anormales a la marcha lógica de un ne  
gocio como mencionamos anteriormente, pero consideramos que  
la auditoría administrativa debe de trascender más allá de  
evitar o corregir una situación típica de quiebra.

En la actualidad con los constantes cambios y avances  
que afectan toda la estructura de un ente económico es im-  
prescindible saber con precisión cual es el estado general  
que presenta nuestra organización.

Los planes financieros son cada vez más estructurados a corto plazo, lo que ocasiona que deben de ser sometidos constantemente a análisis.

Los progresos tecnológicos deben de ser tomados siempre en cuenta si queremos mantenernos en la línea de competencia adecuada.

Por lo que respecta a las relaciones humanas es imprescindible conocer cuál es nuestro estilo, porque es imperante en este ámbito tener una renovación constante.

Los sistemas de información cada vez se hacen más amplios y sofisticados, pero como consecuencia lógica cada vez es más difícil obtener una selección adecuada en cuanto a calidad y cantidad de toda la información. En este aspecto, la auditoría administrativa puede ser de gran ayuda para resolver este problema.

De todo lo anterior, se desprende que la auditoría administrativa es una herramienta de la cual el administrador no puede prescindir para tomar una decisión acertada que lo lleve a lograr el cambio que se requiere constantemente.

Estos aspectos son aplicables tanto a la auditoría interna como externa, sin embargo la externa presenta otras ventajas que justifican su aplicación que son:

## a).- Tiempo.

La atención de los múltiples problemas que requiere la actividad diaria, limita el tiempo del ejecutivo para desarrollar planes, analizar proyectos y evaluar oportunidades tendientes a mejorar la eficiencia administrativa. Los consultores externos, libres de las decisiones diarias, dedican el tiempo y la atención necesaria a esos planes y proyectos.

## b).- Conocimientos y experiencias.

Los consultores externos cuentan con amplia experiencia y entrenamiento continuo en áreas especializadas. Además, tienen la ventaja de colaborar con una diversidad de empresas, ya sean industriales, comerciales o de servicio, de las que obtienen valiosas experiencias en la solución de problemas bajo diferentes circunstancias.

## c).- Objetividad e imparcialidad.

Es evidente que los problemas de una empresa se juzgan en distinta forma, desde una posición externa o de una posición interna. Frecuentemente las sugerencias y opiniones internas que recibe la dirección están influidas por factores subjetivos que dificultan el reconocimiento de fallas en determinadas áreas. Asimismo, las costumbres establecidas, ocultan oportunidades de mejoría; una deficiencia que se repite continuamente, llega a verse como algo normal.



La posición del consultor externo le permite juzgar - los problemas con imparcialidad y por lo tanto sus análisis y recomendaciones son primordialmente objetivos, lo -- que además, evita situaciones conflictivas.

**CAPITULO IV**

**EL PROGRAMA DE TRABAJO DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA.**

## CAPITULO IV

EL PROGRAMA DE TRABAJO DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA.

En este capítulo entraremos ya a lo que es el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

El programa de auditoría administrativa comprenderá -- las siguientes etapas:

## Primera Etapa.

## Planeación.

- a).- Definición del estudio a desarrollar.
- b).- Diagnóstico administrativo.
  - + Elaboración de programa de diagnóstico.
  - + Aprobación del programa.
  - + Desarrollo del diagnóstico.
- c).- Definición del objetivo.
- d).- Alcance específico de la auditoría.
- e).- Determinación del personal necesario.
- f).- Programación del tiempo estimado.

g).- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

hj).- Aprobación del programa de auditoría.

#### Segunda Etapa.

##### Examen.

a).- Entrevista con los responsables.

b).- Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa.

c).- Captación de la documentación necesaria.

d).- Revisión, complementación y depuración de la información captada.

e).- Captación de opiniones y sugerencias.

#### Tercera Etapa.

##### Evaluación.

a).- Análisis y evaluación de la información captada.

b).- Jerarquización de observaciones.

c).- Planeamiento de las recomendaciones.

d).- Discusión de las observaciones.

#### Cuarta Etapa.

##### Informe.

a).- Elaborar el informe final.

b).- Presentación del informe final.

c).- Presentación del informe final a los responsables de la unidades auditadas.

## 1.- Planeación de la Auditoría Administrativa.

La Planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de las etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder preveer, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos, no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

En la planeación, el auditor debe considerar, entre otros los siguientes puntos:

- 1.- Características particulares de la empresa.
- 2.- Finalidades de los trabajos.
- 3.- Secuencia de su desarrollo.
- 4.- Estimación de tiempo, para la realización de cada trabajo.
- 5.- Determinación del personal que intervenga.
- 6.- Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- 7.- Determinación de los medios materiales.
- 8.- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar documentación y recabar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar.

El estudio preliminar está encaminado a "lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo".

Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas. Más bien, consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameritan un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

a).- Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.

b).- Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.

d).- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?

e).- ¿Porque es necesario evaluar cada uno de ellos?

f).- ¿Por dónde empezar?

g).- ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?

h).- Estimación del tiempo y de los recursos necesarios.

i).- Proponer, en su caso, medidas correctivas.

j).- Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar.

El estudio preliminar abarcara dos partes principalmente:

a).- Información documental.

Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidas varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados financieros, presupuestos, etc.

b).- Información sobre el campo de trabajo.

El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo con el personal de la empresa ya que se necesita su colaboración para poder llevar a cabo la auditoría. La información que pueda obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigrama, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, formas y reportes utilizados.

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar él o las áreas que puedan representar algún problema y por consecuencia, nece-



sidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Hay varios criterios para determinar el "área": existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el proceso administrativo; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de las anteriores.

Conocidas las operaciones y objetivos de la unidad, se podrán plasmar, a través de un programa, los puntos que se deberán cubrir en la revisión. En dicho programa deberá especificarse los puntos que se cubrirán, como son: Qué se va a hacer, como se va a hacer, cuándo se va a hacer.

Ya definidos los problemas a estudiar, y el alcance de la auditoría que se practicará, se hace necesario determinar qué personal se requiere para efectuar la auditoría, así como el perfil del auditor en lo relativo a conocimientos y experiencias.

La información recabada debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros y completos con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

## 2.- Examen de la Auditoría Administrativa.

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

En esta etapa, es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

La investigación es la fase de los trabajos de auditoría que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende.

Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas, a fin de obtener descripción lo más detallada, y precisa posible, del área a auditar.

Las técnicas más utilizadas y aceptadas son:

## 1).- Encuestas.

a).- Cuestionarios.

b).- Entrevistas.

## 2).- Interpretación de documentos.

a).- Verificación.

b).- Observación.

## 1).- Encuestas.

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiendo nos captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: Cuestionario y entrevista.

## a).- Cuestionario.

Deben utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.

El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- Obtener la información deseada para cada caso en particular.
- El cuestionario previamente elaborado permite:
  - + Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
  - + Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
  - + Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas.

Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de estos tipos:

- Cuestionarios con respuesta abierta.
- Cuestionarios con respuesta cerrada.
- Cuestionarios con respuesta selectiva.

+ La respuesta abierta.- Es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al ser interrogado para expresarse ampliamente.

+ La respuesta cerrada.- Es la obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogatorio a contestar afirmativa o negativamente.

+ La respuesta selectiva.- Es la obtenida en función

de la pregunta que deja al interrogado en la libertad de es coger entre varias alternativas.

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios será confiable, en la medida que se verifique; esta verificación se podrá efectuar por medio de comprobaciones, evidencias en los documentos que se manejan con la aplicación de otras técnicas.

b).- Entrevistas.

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

Al llevar a cabo las entrevistas, el auditor administrativo debe considerar el factor de relaciones humanas, ya que del trato que tenga con el entrevistado dependerá que éste le dé información fehaciente y completa. Para tal fin el auditor debe observar en sus entrevistas los puntos siguientes:

- Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Darle oportunidad que haga sugerencias.
- No criticar cuando encuentre fallas o deficiencias.
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldo.

- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

La importancia, validez y frutos de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse su conducción detalladamente, desde elaborar, por escrito, los comentarios e impresiones de mayor importancia que se tengan, comprobar las respuestas obtenidas y anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista.

#### Interpretación de Documentos.

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en los documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

Para que el auditor pueda hacer uso de esta técnica, es necesario que la gerencia de la empresa le proporcione toda la documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Tales como: documentos legales, los elementos administrativos, los registros contables, las gráficas y los documentos generales.

Esta técnica de investigación documental, como toda técnica, requiere de:

Fuentes.- Que serán los archivos privados.

Medios.- Que son los documentos como formas, reportes, informes tanto administrativos, contables, estadísticos.

Las etapas que abarca la investigación documental son:

1.- Recolección de la información.

Debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado.

2.- Análisis de la investigación.

Consiste en aplicar un buen juicio y experiencia.

3.- Clasificación de la información.

Necesaria para llegar a conclusiones verdaderas.

a).- Verificación.

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Con esta técnica se puede confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; asimismo, sirve para comprobar la efectividad de los datos y cifras consignadas en los documentos que se investigan.

b).- Observaciones.

Se basa en la observación directa de la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa.

La técnica de la observación es la siguiente:

- 1.- Definir el objeto de la observación.
- 2.- Anotar sus características.
- 3.- Clasificarlas, analizarlas y criticarlas.
- 4.- Realizar la consulta posterior.

Esta técnica al igual que la anterior, es utilizada para confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas.

3.- Evaluación de la Información.

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



El análisis consiste fundamentalmente en descubrir -- aquellos hechos significativos cuyo comportamiento está afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento, método, etc.

Como punto de partida para el análisis, el auditor debe tener presentes las dos premisas siguientes:

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

Teniendo en cuenta lo anterior el auditor puede emprender la fase de análisis, guiándose por medio de las siguientes preguntas:

- |                  |  |
|------------------|--|
| ¿QUE se hace?    | ¿POR QUE se hace?                          |
|                  | ¿Es necesario hacerlo?                     |
| ¿DONDE se hace?  | ¿POR QUE se hace allí?                     |
|                  | ¿Es necesario hacerlo allí?                |
| ¿CUANDO se hace? | ¿POR QUE se hace en ese momento?           |
|                  | ¿Es obligatorio hacerlo entonces?          |
| ¿QUIEN lo hace?  | ¿POR QUE esa persona?                      |
|                  | ¿Es indispensable que lo haga esa persona? |

¿COMO lo hace?

¿POR QUE lo hace así?

¿Es indispensable que se haga de ese modo?

Las mejoras se pueden lograr principalmente por medio de:

Eliminar.

Debemos conocer si la actividad que se realiza, el sistema, etc. puede eliminarse y si existe alguna otra forma de obtenerse más eficientemente el propósito, si los resultados que se obtienen son necesarios y por qué.

Combinar.

Hay que observar si alguna función, un sistema, etc., puede combinarse con otro u otros de tal manera que se lleven a cabo simultáneamente, sin que eso signifique un aumento sensible de trabajo para alguna parte, se pueden combinar uno o más trabajos utilizando algún medio mecánico.

Cambiar.

Tenemos que conocer si es posible realizar un cambio que mejore la secuencia de acciones para lograr los resultados finales, se pueden cambiar personas, cosas o elementos para lograr una mejor disponibilidad de ellos.

Simplificar.

Después de haber eliminado, combinado y cambiado el -- orden de los elementos, debemos buscar la posibilidad de -- simplificar el trabajo y ver si sustituyendo materiales o - el equipo se puede lograr ésto, si es adecuado el personal ocupado o si debemos adiestrarlo.

Para hacer más fácil este análisis debemos hacernos -- ciertas preguntas:

¿qué y por qué?	ELIMINAR.
¿Dónde, cuándo, quién	COMBINAR.
y por qué?	CAMBIAR el lugar, el orden o - la persona.
¿Cómo y por qué?	SIMPLIFICAR.

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en su mayor parte, - sobre aspectos cualitativos.

Por lo tanto la evaluación en la auditoría administrativa procurará ser lo más objetiva y concreta posible, de - tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

Es aconsejable que las situaciones detectadas se discutan con el personal, que de alguna manera esté relacionado con las conclusiones emitidas por el auditor, a fin de conocer sus apreciaciones y posibles efectos.

De ser posible, el auditor emitirá dos o más alternativas para que la empresa escoja la que considere pertinente.

#### 4.- El Informe de la Auditoría Administrativa.

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo. El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para el cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica ya que contiene la información que ha obtenido en sus investigaciones, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

Como primer paso en la realización de un informe escrito, debemos conocer quién lo va a leer y qué uso va a tener, conociendo ésto veremos cuáles son los puntos principales - que debe contener.

- 1.- Consideraciones generales.
- 2.- Observaciones relevantes.
- 3.- Observaciones detalladas.

4.- Recomendaciones.

5.- Comentarios.

6.- Anexos.

#### Consideraciones Generales.

En este apartado se contendrá el objetivo de la auditoría practicada. En el punto relativo a la magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que éstos hayan comprendido.

#### Observaciones Relevantes.

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática se estipularán, jerárquicamente, de -- acuerdo a su importancia.

#### Observaciones Detalladas.

En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.

#### Recomendaciones.

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

#### Comentarios.

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

#### Anexos.

Todo documento que sirva como evidencia para argumen-tar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.

Los informes ordinarios se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la direc

ción periódicamente del estado que guardan los trabajos a fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos. Estos contendrán la sugerencia de solución del caso encomendado.

Con el informe final culmina el trabajo al auditor.

Los informes circunstanciales se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Los tipos de informe que existen en base a la forma de presentación, se pueden clasificar en tres grupos:

#### Narrativo.

Es en el que en forma detallada se citan en orden cronológico los trabajos efectuados con precisión de datos y circunstancias.

#### Importancia.

En este informe se detallarán en orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.

**Extractado.**

Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.



**Extractado.**

Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

**CASO PRACTICO**

## CASO PRACTICO

La importancia de este caso que presentamos radica en la aplicación tanto teórica como práctica de los conceptos y técnicas de la Auditoría Administrativa para el mejor logro de los objetivos de la empresa.

La empresa que es objeto de este estudio en la presente auditoría administrativa, es una empresa pequeña que cuenta con sólo tres años de establecida, la cual se dedica a la administración de bienes inmuebles para arrendamiento, tanto propios como de otros arrendadores que no cuentan ni con el tiempo, ni los conocimientos necesarios para atender los adecuadamente.

### PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de implantar el programa de auditoría administrativa fue indispensable contar con la aprobación y absoluto respaldo por parte de la Dirección de la empresa, debido a que sin su comprensión y apoyo en cualquier momento podrían surgir problemas que provocaran confusiones.

El programa que presentamos en este caso práctico, se elaboro en base a las necesidades específicas de la misma - empresa.

Para organizar el programa de esta auditoría se nececi tó dar la importancia debida a la formulación de un Plan -- que reflejara los objetivos de la empresa, bien definidos, - para su mejor consecución.

Para trazar el curso de acción a seguir tomamos en - - cuenta los siguientes puntos:

- a).- Campos objeto de estudio.
- b).- Objetivos del estudio en cada área. (Determinados por la dirección).
- c).- Tiempo aproximado del estudio.
- d).- Fuentes de obtención de la información.

#### Campos Objeto de Estudio.

Debido al reducido tamaño de la empresa, las áreas --- con las que cuenta son:

- Cobranza de rentas.
- Planeación de gastos de mantenimiento y conservación de los bienes.
- Control de gastos generales.

- Contratos.
- Control de ingresos y egresos.

#### Objetivos de Estudio en cada Area.

Se llevara a cabo una revisión y evaluación de las actividades específicas de cada una de las áreas de la empresa.

##### Cobranza de Rentas.

Revisar el área para detectar las fallas por las cuales el promedio mensual de recuperación de rentas en los últimos meses es del 60% y encontrar la solución para obtener el 100%, sin contar los casos de inquilinos demandados o viviendas desocupadas.

##### Planeación de gastos de mantenimiento y conservación de los bienes.

El problema que se tiene en esta área es que para evitar los gastos se han dejado de hacer una serie de reparaciones en los inmuebles, lo cual está causando su deterioro. Es necesario establecer un programa de mantenimiento que conserve en óptimas condiciones a los inmuebles, pero sin incurrir en gastos excesivos.

##### Control de gastos generales.

Esta área se encarga del control de los pagos de agua,

gas y energía eléctrica, así como el pago de los honorarios a los porteros de los edificios. La falla que tiene esta área es que frecuentemente son suspendidos estos servicios debido a que los pagos no se efectúan en su oportunidad.

#### Contratos.

La función de esta área es la elaboración de los contratos de arrendamiento, así como llevar un estricto control de sus fechas de vencimiento, al igual que efectuar los incrementos que corresponden por ley, de acuerdo a la nueva reforma inquilinaria; también se encarga de realizar una vasta investigación de los aspirantes a viviendas desocupadas, ésta consiste en pedir referencias a los empleos de los aspirantes, se comprueban los ingresos, que dicen obtener (por lo menos deben ser 3 ó 4 veces el monto de la renta) y que las propiedades que el fiador está ofreciendo como garantía, estén limpias de gravámen. Otra función de esta área es encargarse de manifestar los contratos de arrendamiento, tanto renovados como nuevos, ante la Tesorería del Distrito Federal.

El principal obstáculo con el que se enfrenta la empresa en esta área es la gran cantidad de recargos que se pagan a la Tesorería por la manifestación de contratos fuera del tiempo límite para este efecto (hasta 30 días después del bimestre al que corresponda la fecha del contrato) y la falta de control de las fechas de vencimiento de contratos a renovar.

### Control de ingresos y egresos.

La función de esta área es la autorización de gastos, así como de llevar un registro de los ingresos y egresos mensuales y porcentajes de recuperación de rentas (recibos expedidos/recibos cobrados).

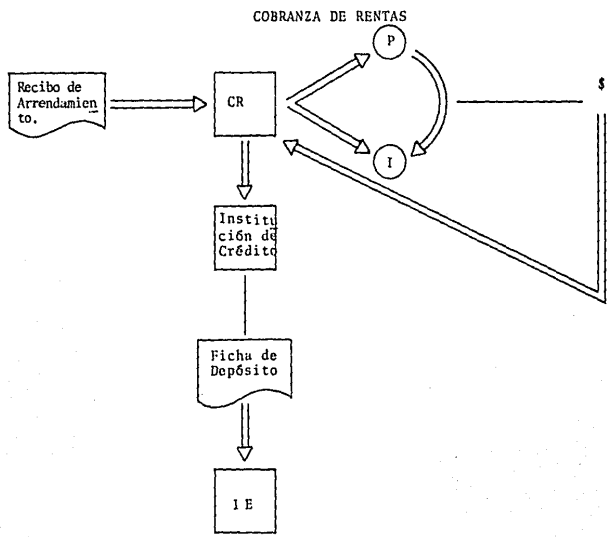
En realidad no existe ninguna falla concreta, pero se solicitó se auditara para analizar la posibilidad de implementar un sistema de cómputo para este efecto.

### Tiempo Aproximado.

Para poder determinar el tiempo que se requerirá para realizar la auditoría administrativa, se tuvo presente el alcance de la misma, así como la magnitud de los problemas en cada área y de las técnicas que se decidieron utilizar para su realización.

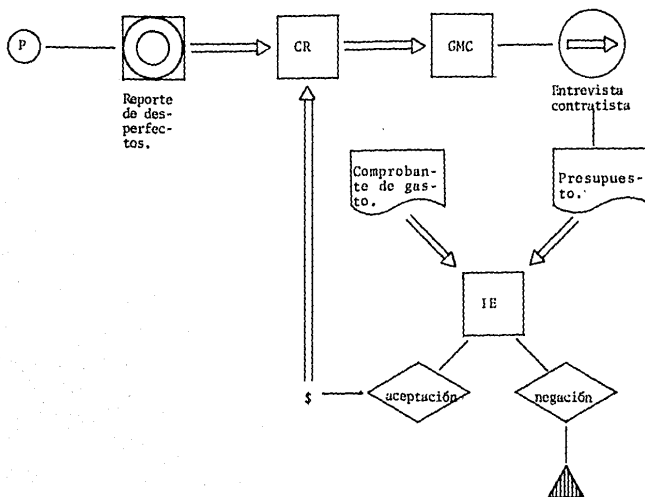
### Fuentes de Obtención de Información.

Como ya se mencionó con anterioridad, la empresa sujeto de este estudio es muy pequeña y no cuenta con un organigrama, por esta razón nos limitamos a utilizar los diagramas de flujo de operaciones de cada una de sus áreas y a entrevistar a sus respectivos responsables.

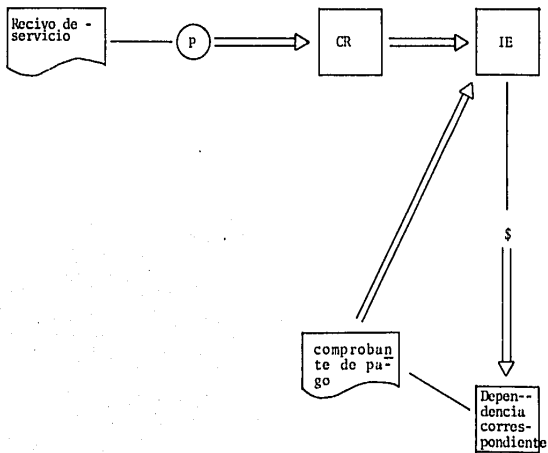




PLANEACION DE GASTOS DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE LOS BIENES

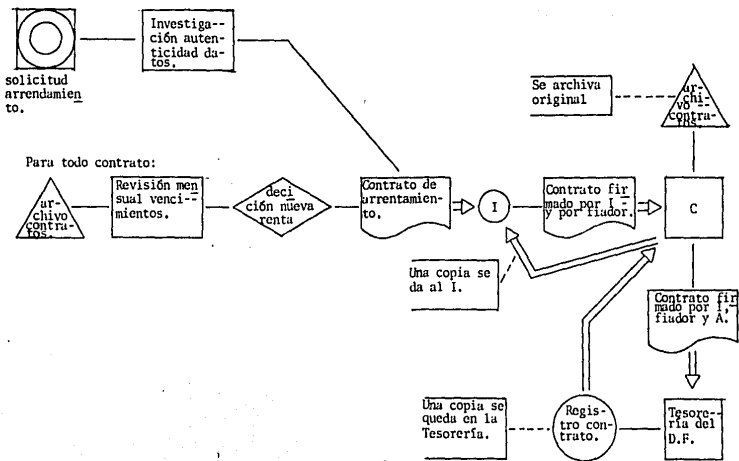


### CONTROL DE GASTOS GENERALES



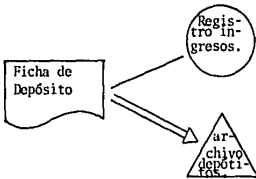
CONTRATOS

Nuevos Arrendatarios:

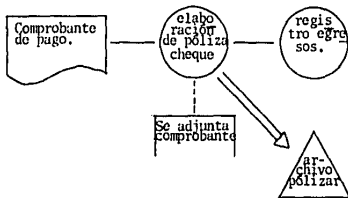


## INGRESOS Y EGRESOS

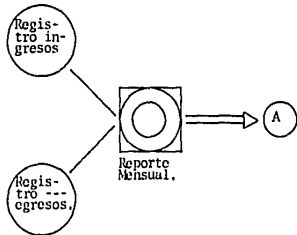
Ingresos:



Egresos:



Reportes:



## NOMENCLATURA

- CR = Area Cobro de Rentas.
- GMC = Area Gastos Mantenimiento.
- GG = Area Gastos Generales ;
- C = Area Contratos.
- IE = Area Control Investigación.
- P = Portero.
- I = Inquilino.
- A = Arrendador.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

Examen.

Escogimos la entrevista como técnica de esta auditoría administrativa porque nos permite un contacto más directo con la situación real de la empresa y con las personas que la integran, las cuales son la clave para lograr el objetivo de nuestro estudio, mediante su cooperación y apoyo.

Ya que el personal con el que se cuenta es mínimo, decidimos utilizar la entrevista particular.

Entrevista con el responsable de Cobranza de Rentas:

La conversación fue dirigida hacia su relación y trato con los inquilinos. Nos relató como efectúa la cobranza: personalmente llega a cada departamento a recoger la renta y a entregar el recibo correspondiente; generalmente pregunta por la persona cuyo nombre aparece en el recibo, pues así se pueden aclarar dudas acerca de la renta o recibir reportes de las descomposturas en los departamentos, para después informar al área correspondiente. "Por ningún motivo acepto invitaciones de los arrendatarios, ya que ésto se --

prestaría a malas interpretaciones, procuro no tener ninguna relación personal con ellos". Cuando no pagan la renta en el período convenido (hasta el día 10 de cada mes) espera hasta el siguiente mes, y si no paga todo su adeudo al tercer mes lo pasa directamente a un despacho de abogados (externo) para que se proceda jurídicamente.

Entrevista con el responsable de Planeación de Gastos de Mantenimiento y Conservación de los bienes.

El punto que se trató, principalmente, fue lo que se hace con los reportes que le entrega el responsable de Cobranzas y Rentas. Nos explicó que tan pronto como los recibe, los pasa al área de Control de Ingresos y Egresos, si son aprobados, se sigue el procedimiento ilustrado en el diagrama de flujo (2), de lo contrario simplemente se desechan.

Por otra parte también nos informó que anualmente se revisan las fachadas de los inmuebles, y si fuera "realmente necesario", se manda hacer un presupuesto y si conviene se hace el trabajo. El lavado de tinacos se manda hacer sin falta cada seis meses, y los elevadores cuentan con un servicio de mantenimiento bimestral.

Entrevista con el responsable de Control de Gastos Generales..

Nos comentó su preocupación por las frecuentes suspensiones en los servicios, explicando que muchas veces no se tienen los recibos a tiempo o simplemente no los recibe por que los mismos inquilinos recogen la correspondencia y por descuido no la entregan a los porteros, y los recibos se pierden; otras veces lo que sucede es que estos últimos se les olvida entregarlos a tiempo cuando el responsable de cobranza va por las rentas, y cuando por fin lo hacen, es ya la fecha límite para el pago o ya se pasó.

Entrevista con el responsable de Contratos.

El responsable de esta área dijo estar consciente del problema que ocasiona el no registrar los contratos a tiempo ante la Tesorería del Distrito Federal, aceptó que en parte él es el responsable, pero que por otra parte hay ocasiones que muchos arrendatarios nunca devuelven los contratos firmados por ellos y su fiador, y se pierde el control de éstos. También reconocer que ha fallado al no llevar al día los vencimientos de los contratos, sin embargo, dice que su carga de trabajo a veces lo hace olvidarse de esta tarea.



Entrevista con el responsable de Control de Ingresos y Egresos.

Ya que en esta área no hay ningún problema específico, se le pidió que nos diera su opinión acerca de la implantación de un sistema de cómputo. El nos expuso que piensa -- que sería una excelente idea, pero que él en lo personal no cuenta con los conocimientos necesarios, por lo que sería un gasto infructuoso la compra o arrendamientos de este equipo.

Captación de Documentos.

Los documentos que se utilizan para realizar esta auditoría, fueron:

- Contratos de arrendamiento y manifestaciones de éstos ante la Tesorería.
- Talonarios de recibos de renta.
- Presupuestos de reparaciones.
- Reportes de mantenimiento.
- Comprobantes de gastos.
- Reportes de ingresos y egresos.

Una vez analizados cada uno de estos documentos se comprobó físicamente que sí cumplen con los requisitos necesarios para que cada área realice sus funciones.

Observación.

Durante quince días se observaron las actividades realizadas por los responsables de las áreas de estudio y se ratificó que los diagramas de flujo sí muestran las actividades que efectivamente se realizan.

Notas preliminares.Cobranza de Rentas.

La causa del problema en esta área es el método que se sigue para cobrar, ya que los arrendatarios solo cuentan -- con 10 días para cubrir el importe adeudado, y si por alguna circunstancia no pueden realizar el pago en ese período, ya no se les recibe hasta el mes siguiente, cuando tendrán que pagar ya dos recibos juntos y para ese momento la gran mayoría de ellos ya se gastó el dinero de la renta anterior, por lo que sucesivamente seguirán retrasados un mes, ocasionando un retraso en las demás operaciones de la empresa.

Gastos de Mantenimiento.

Referente a los reportes, si no se autorizan, no se deben desechar, sino que se deberían archivar e ir haciendo un programa de mantenimiento con prioridades. Por lo que concierne a la revisión anual de los inmuebles, no hay que

esperar a que sea "realmente necesario" hacer las reparaciones, sino que hay que llevar un mantenimiento mensual, de acuerdo al programa de mantenimiento antes mencionado.

### Gastos Generales.

Existe una gran falta de control en el pago de servicios y ésto ocasiona la suspensión de servicios, por una parte, y por otra el descontento de los inquilinos, reflejado en la impuntualidad en el pago de las rentas.

Esta falta de control se debe a que los porteros no están al pendiente de recoger los recibos de pago de los servicios del inmueble y éstos se extravían.

### Contratos.

Uno de los problemas que encontramos es que los arrendatarios no tienen ningún interés en devolver los contratos ya firmados, a menos que lo necesiten para su contrato de luz o teléfono, pues la mayoría no tiene el cuidado de guardar el contrato de cada año y no tiene ninguna importancia para ellos.

Otro obstáculo que encontramos es que no se lleva ningún registro mensual por fechas de vencimiento de contratos y desocupaciones.

### Control de Ingresos y Egresos.

En realidad la falla de esta área se debe a las deficiencias en las demás fallas en la empresa ya, que al no darle la información a tiempo (ya sean presupuestos, recibos de pago de servicios, comprobantes de ingresos o de egresos) hace que no pueda cumplir con su función.

Con respecto al pago de honorarios, también se retrasa por el bajo índice de recuperación de rentas, ya que hay momentos en que no hay fondos suficientes para efectuar dichos pagos.

### Evaluación.

Para realizarla nos basamos en "La Guía Práctica de Auditoría Administrativa", del C.L. y L.A. Rubio Ragazzoni y del L.A. Jorge Hernández Fuentes, de acuerdo con la cual esta evaluación se fundamentó en los "cuatro elementos trascendentales a nivel de resultados, que se emplean en la administración". Planeación, organización, dirección y control.

La evaluación se realizó sobre la empresa en general.

## AREA

PLANEACION

## Planes de trabajo.

grado	puntos	Descripción del grado
IV	15	Planes de trabajo adecuados. Se considera que para el tamaño de la empresa ésta cuenta con disposiciones aceptables y prácticas que llevan a la consecución de sus objetivos, aunque podrían mejorarse.
Objetivo.		
III	10	Existencia de objetivos elementales. Se considera que cuenta con objetivos básicos a corto plazo.
Políticas.		
III	10	Existencia de políticas necesarias. Se considera que cuenta con lineamientos generales y elementales para el logro de sus objetivos, se encuentra en un nivel del 50% de su funcionalidad.

ORGANIZACION.

## Estructura orgánica y funcional.

III	10	Estructura orgánica y funcional elemental. Se considera que la unidad cuenta con la estructura funcional mínima, pero adecuada para su tamaño, pero carece de representación gráfica de la estructura orgánica.
-----	----	---

## Manual de organización.

I 0

Carencia de manual de organización, se considera que la unidad cuenta con un documento en el cual se establece su organización.

## Aprovechamiento de recursos humanos.

III 10

Administración de recursos humanos elemental. Se considera que la unidad cuenta con técnicas de administración básicas, y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.

DIRECCION.

## Delegación.

I 0

Carencia de delegación. Se considera que la unidad no cuenta con funciones descentralizadas; carece de niveles medios de supervisión, por centrar la autoridad en un único nivel.

## Comunicación.

III 10

Medios de comunicación elementales. Se considera que la unidad cuenta con medios de comunicación 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 información.

## Supervisión.

I 0

Se considera que la unidad no cuenta con supervisión. El -- trabajo de equipo es desorganizado.

CONTROL.

## Sistemas y procedimientos administrativos.

III 10

Sistemas y procedimientos administrativos elementales. La unidad cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización de la realización de los trámites.

## Manuales de operación.

III 10

Manuales de operación elementales. La unidad cuenta con manuales de operación que no contemplan todos los procedimientos, o bien, que no los - define con claridad.

## Medición de resultados.

II 5

Medición de resultados deficiente. La unidad cuenta con registros de control que no - aportan los elementos necesarios para cuantificar adecuadamente su resultado.

## HOJA DE EVALUACION

La unidad auditada es una empresa pequeña que se dedica al arrendamiento de bienes inmuebles destinados exclusivamente a la habitación en el Distrito Federal.

Esta evaluación se realizó a la empresa en su generalidad, ya que es muy pequeña y no tenía caso analizar área por área, en esta etapa, pues hubiera sido una pérdida de tiempo pudiendo utilizar estudiando otros aspectos específicos en cada una de ellas.

Esta Hoja de Evaluación se elaboró el día 24 de junio de 1986.



Grados

V	IV	III	II	I
	15			
		10		
		10		
0	15	20	0	0
		10		
				0
		10		
0	0	20	0	0
		10		
				0
				0
0	0	18	0	0
		10		
		10		
			5	
0	0	20	5	0

Elementos y Subelementos

I. PLANEACION

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

Total

II. ORGANIZACION.

- 2.1. Estructura orgánica y funcional.
- 2.2. Manual de organización.
- 2.3. Aprovechamiento de recursos humanos.

Total

III. DIRECCION.

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

Total

IV. CONTROL

- 4.1. Sistemas y procedimientos administrativos.
- 4.2. Manuales de operacion.
- 4.3. Manuales de resultados.

Total.

**PLANEACION.**

Este elemento pertenece al grado IV, con una puntuación de 35, por lo tanto su evaluación es: Adecuada o aceptable.

**ORGANIZACION.**

Obtuvo un grado de II, siendo su puntuación de 20, por lo que su evaluación es: Deficiente o inadecuada.

**DIRECCION.**

Su puntuación dió un total de 10, por lo que se encuentra en el grado II, siendo su evaluación: Deficiente o inadecuada.

**CONTROL.**

Tiene 25 puntos, por lo que se sitúa en el grado III, por lo tanto su evaluación es: Elemental o mínima.

Haciendo un recuento global de todos los elementos que evaluaron llegamos a la conclusión de que esta empresa tiene un desarrollo deficiente, puesto que sólo la planeación es aceptable, y los demás elementos apenas llegan a ser deficientes, si no es que elementales.

## INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA REALIZADA A LA EMPRESA

De acuerdo a su petición de hacer una revisión concisa - y detallada en las diversas áreas de su empresa, hemos realizado una auditoría administrativa la cual concluimos con la - presentación de este Informe.

El objetivo de este estudio fue encontrar las causas y - soluciones a los problemas planteados, puesto que la empresa no ha logrado alcanzar su más alto grado de rendimiento.

La empresa fue objeto de estudio en su totalidad. Las - áreas comprendidas fueron las siguientes:

- Cobranza de rentas.
- Planeación de gastos de mantenimiento y conservación de los bienes.
- Control de gastos generales.
- Contratos.
- Control de ingresos y egresos.

Comenzaremos por referirnos a la primera:

Cobranza de Rentas.

En ésta encontramos que sólo se recupera el 60% de las - rentas debido, en esta parte, a que el responsable de ella no le dedica el tiempo suficiente, y delega esta responsabilidad

a los encargados de cada edificio, los cuales no ponen el debido interés para cobrar los adeudos; así los arrendatarios se van atrasando más cada mes y les es más difícil poder cubrir el importe acumulado de sus rentas atrasadas. Por otra parte, el trato hacia los arrendatarios es inadecuado e insuficiente, en nuestra opinión, ya que no se les dedica la atención debida. Esto es causado por la falta de tiempo del responsable, quien debe cumplir con otras actividades, como son el registro y canalización de las rentas cobradas y la recuperación de rentas de inquilinos morosos.

Otro problema que encontramos es que por la misma falta de tiempo no se lleva un adecuado registro de las recuperaciones de rentas.

A nuestra forma de ver, en principio deberá estar formada por un jefe de cobranzas y tantos cobradores como sean necesarios. El jefe de cobranzas se encargará de llevar un adecuado registro de las rentas, así como de llevar una adecuada rotación del cobrador o cobradores a su cargo, para no caer en un monotonía y un exceso de confianza; deberá ayudar a sus subordinados a través de llamadas telefónicas y telegramas -- con fiadores para evitar que el inquilino se atrase en el pago de su compromiso. Habiéndose realizado esta labor, deberá llevar un control de aquellos ingresos, para que al depositarse en el banco quede debidamente garantizada la entrega del dinero.

Cuando exista mora por parte de los arrendatarios y no se pueda solucionar en ninguna forma, buscará ayuda externa de personal capacitado en el ramo legal para exigir este tipo de pagos y poder recuperarlos a la mayor brevedad posible.

El o los cobradores deberán tener un buen trato con los inquilinos, de forma tal, que sea tan flexible o rígido en el requerimiento del pago como sea necesario según la situación que se presente.

En nuestra opinión, a los cobradores se les debe dar una capacitación especial para aprender o tratar a todo tipo de personas con las que se va a enfrentar.

#### PLANEACION DE GASTOS DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE LOS BIENES.

El problema de la falta de mantenimiento adecuado a los inmuebles, pensamos que es debida a que el responsable de esta área delega parte de su responsabilidad, tanto en los porteros como en el responsable de Cobranza de Rentas, en lugar de cerciorarse él mismo de manera periódica de las condiciones de los edificios. Pensamos que las reparaciones se deberían de llevar a cabo a través de un contratista independiente, ya que de esta forma se evita el tener relaciones contractuales a este nivel, también creemos que sería conveniente consultar no a uno, sino a varios contratistas para poder

elegir el presupuesto que más convenga.

Por otra parte, es necesaria la implantación de un programa de mantenimiento de acuerdo a prioridades.

Una vez elaborado este programa el jefe de área deberá tener el control de las propiedades en que se está trabajando, ya que de esta área dependerá la conservación, preservación y presentación que se le da al bien inmueble. Deberá controlar desde el presupuesto de obra hasta el término de ésta.

#### CONTROL DE GASTOS GENERALES.

La problemática que encontramos es el que solo existe -- una persona responsable de esta área, como lo hemos denotado en las demás áreas. Por lo que pensamos que una posible solución sería el componer esta área de cuando menos, en su fase inicial, por dos personas, las cuales tendrán la necesidad de distribuir el trabajo en la siguiente forma: una de ellas deberá tener control de los registros para llevar un récord de los pagos; la otra persona deberá realizar todos los trámites en las diferentes dependencias.

Por otro lado, los porteros deben estar "obligados" a recabar todos los recibos y posteriormente entregarlos una semana antes, a más tardar, de la fecha límite de pago, directa-

mente al primer responsable del área.

Por lo que respecta a los demás gastos generales, como son los honorarios de los porteros y de todos los empleados, así como los artículos de limpieza necesarios para el mantenimiento, el segundo responsable se encargará de realizarlos.

#### CONTRATOS.

El problema real que detectamos en esta área es que la carga de trabajo es demasiada para una sola persona, por lo que sugerimos que sería conveniente que hubiera dos responsables, uno encargado de hacer, primeramente la promoción del inmueble para darlo a conocer ante los posibles aspirantes, y posteriormente cuando existe algún interesado, se le exigirá al mismo que cumpla con los requisitos necesarios para la contratación, como son comprobación de ingresos (mínimo 4 veces el monto de la renta), motivos para la solicitud del inmueble, la seguridad de un fiador dueño de propiedades inmuebles que respondan sobradamente en cualquier momento a una contingencia, etc. y por último deberá archivar el expediente del nuevo inquilino junto con el contrato debidamente manifestado.

El segundo responsable se encargará de manifestar ante la Tesorería del D.F. tanto los contratos de nuevos arrendatarios como los de inquilinos antiguos, además deberá llevar

el control de las fechas de vencimiento de todos los contratos y de su elaboración y entrega a los inquilinos.

Por otra parte sería recomendable que en lugar de mandarle al inquilino el contrato para que lo firme, hacer una cita con él en las propias oficinas junto con su fiador, para que de ahí mismo se firme y posteriormente se manifieste; de esta manera no se perderá el control de los contratos nuevos.

#### INGRESOS Y EGRESOS.

No existe problema alguno en esta área, sin embargo opinamos que se podría mejorar el desarrollo de sus funciones si fueran dos personas, en lugar de una, los encargados del área Puesto que una se encargaría de llevar todos los movimientos referentes a bancos, como son: entregar a los responsables de Gastos Generales y Gastos de Mantenimiento los cheques correspondientes a los egresos que son necesarios efectuar; tener al día los comprobantes de gastos de cada cheque expedido, -- así como todas las fichas de depósito realizados y las conciliaciones bancarias mensuales.

También sugerimos la implantación de un sistema de cómputo, que en primera instancia se ocuparía para llevar un registro de archivo y posteriormente utilizarlo para llevar la contabilidad de toda la empresa.



La segunda persona que sugerimos se contrate se encargaría de la captura de los datos y del manejo en general del sistema de cómputo.

De no implantarse éste, el segundo responsable del área se debe encargar de llevar un estricto control y relación mensual de todas las rentas cobradas, tanto del mes como rezagos y del monto de gastos erogados, clasificándolos por conceptos, de modo tal que con solo ver este reporte se conozca el monto de los ingresos, egresos y el porcentaje de recuperación de rentas. Mismas funciones que desarrollaría la computadora, si se adquiriera.

## CONCLUSION DEL INFORME

Finalmente podemos decir que nuestra sugerencia fundamental es el incremento del personal en su empresa, ya que las personas que laboran actualmente no pueden con toda la carga de trabajo, siendo ésta la causa de sus fallas.

Si se sumenta el personal pensamos que sería importante la elaboración de un organigrama y un manual de operaciones que delimite las responsabilidades de cada área.

A nuestro parecer el organigrama podrá comprender las siguientes áreas:

Gastos Generales	=	Departamento de Pagos.
Control de Ingresos y Egresos.	=	Departamento de Contabilidad.
Contratos.	=	Departamento de Contratación.
Cobranza de Rentas.	=	Departamento de Cobranza
Planeación de Gastos de Mantenimiento.	=	Departamento de Mantenimiento.

Quedando como sigue:

PROPIETARIO

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Secretaria - - - - -

DEPARTAMENTO DE  
PAGOS

DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD

DEPARTAMENTO DE  
CONTRATAION

DEPARTAMENTO DE  
COBRANZA

DEPARTAMENTO DE  
MANTENIMIENTO



RELACION DE EGRESOS DEL MES DE

ANEXO 2

DE \_\_\_\_\_

EDIFICIO: \_\_\_\_\_

Concepto	Día	Importe total	No. de cheque	Anticipo	Liquidación
Total de egresos:					



112  
RESUMEN

INGRESOS			
Renta cobrada en el mes de _____			
HONORARIOS			
Portero _____			
Elevadorista _____			
Velador _____			
IMPUESTOS			
Precial _____ Bimestre de _____			
Aguas _____ Bimestre de _____			
IVA _____ Bimestre de _____			
I.S.R. _____			
LUZ Y FUERZA			
Consumo del mes de _____			
Compras o reparaciones de _____			
TELEFONO			
Servicio por el mes de _____			
Reparaciones _____			
JUDICIALES			
Gastos de juicios _____			
CONSERVACION Y MANTENIMIENTO			
Albañilería _____			
Carpintería _____			
Cerrajería _____			
Pintura _____			
Plomería _____			
Herrería _____			
GASTOS VARIOS			
_____			
_____			
ADMINISTRACION			
_____ \$ Sobre \$ _____			
Suman los gastos			
Cheque No. _____ de _____ por _____			
SUMAS IGUALES			

ENTREGUE

\_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

1.- La Auditoría Administrativa, a través de los resultados que con su aplicación se obtienen, ayuda a la administración para la toma de decisiones evaluando los controles operativos de la Empresa, con la finalidad de revisar planes y objetivos, detectar fallas e informar sobre las medidas correctivas necesarias para que sean aplicadas.

2.- La Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad o bien alguna parte del mismo. Lo ideal es que abarcándolo todo, sin embargo es importante hacer resaltar que el alcance de las actividades de la Auditoría Administrativa, debe estar basado de acuerdo a las necesidades de la propia empresa.

3.- La Auditoría Administrativa se realiza por medio de un equipo de auditores que poseen los conocimientos, la experiencia y las características necesarias, considerando que la persona capacitada para efectuarla es el Licenciado en Administración de Empresas.

4.- La Auditoría Administrativa es una herramienta que auxilia a la Administración, debido a que al evaluar todas -



las actividades de la Empresa, las decisiones, los procedimientos, etc., permite su perfeccionamiento incrementándose la eficiencia y el control.

## BIBLIOGRAFIA

AICPA, Auditing Standards and Procedures.

Código Civil para el Distrito Federal, Libro Segundo, Capítulo II.

Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomo II, Salvat, - - - -  
Editores.

El Proceso Administrativo.- José Antonio Fernández Arena, Ed.  
Diana, 11a. Edición,

Lawrence R. Dicksee, Auditing. A Practical Manual for Auditors, London Gee and Co.

Lozano Nieva Jorge, Auditoría Interna: Su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas; Ediciones Contable y Administrativas, S.A., México 1979.

Auditoría de Operaciones.- C.P. Salvador Obieta López, C.P.  
José Luis Castillo Rodríguez, Editorial IEE, S.A., México, D.F. 1982.

Guía Práctica de Auditoría Administrativa.- C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Rafazzoni, L.A. Jorge Hernández Fuentes, Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. 1981.

Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones relacionadas con inmuebles de arrendamiento.- Editorial Libros Económicos, 1985.