

870102

36  
rej.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**"INFORMACION PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA E  
IMPORTANCIA DE SU APLICACION EN LA EMPRESA MEXICANA"**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

presenta:

**MARIA GUADALUPE MOYANO MARTINEZ**



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

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

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

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

# I N D I C E .

PAGINA

Introducción . . . . . 1

## CAPITULO I: GENERALIDADES.

1.- Inicios de la Auditoría Administrativa . . . . .	3
2.- Relevancia Actual . . . . .	4
3.- Concepto de Auditoría Administrativa . . . . .	5
4.- Fines de la Auditoría Administrativa . . . . .	6
5.- Alcance de la Auditoría Administrativa . . . . .	7
6.- Limitaciones de la Auditoría Administrativa . . . . .	9

## CAPITULO II: EL LAE COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

1.- La Etica Profesional del LAE . . . . .	12
2.- Características del Auditor Administrativo . . . . .	14
3.- Clases de Auditores . . . . .	18

## CAPITULO III: TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.- La Auditoría Interna . . . . .	21
a) Adscripción de la Unidad de Auditoría Administrativa . . . . .	22
b) Funciones a desarrollar por una unidad de Auditoría Administrativa . . . . .	26
c) Beneficios de la Auditoría Interna . . . . .	27
2.- La Auditoría Externa . . . . .	28
a) Consideraciones Normativas del Auditor Independiente . . . . .	30
3.- Beneficios de emplear la Auditoría Administrativa Interna o Externa . . . . .	36

CAPITULO IV : APLICACION PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.

1.- La Empresa . . . . .	38
a) Recursos materiales, humanos y técnicos . . . . .	39
b) Funciones de la empresa . . . . .	41
c) Capacidad administrativa y niveles jerárquicos . . . . .	41
d) Teoría de la Administración y Auditoría Administrativa . . . . .	42
2.- Necesidad de la Auditoría Administrativa . . . . .	43
a) Análisis sistemático, integral y periódico . . . . .	44
b) La Auditoría Administrativa, un servicio especializado para la administración . . . . .	47
3.- Causas del fracaso de las empresas . . . . .	48
a) Causas generales de fracaso . . . . .	48
b) Efectos de los fracasos . . . . .	51
c) Las empresas y la innovación . . . . .	52
4.- Normas en que se basa el examen de una empresa . . . . .	52
a) Ventajas para el Auditor Administrativo al realizar su trabajo . . . . .	53

CAPITULO V : PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.- Pasos del procedimiento de Auditoría Administrativa.....	55
a) Elementos de la Tarea de Auditoría Administrativa....	58

CAPITULO VI : PRESENTACION DEL INFORME Y SU DISCUSION.

1.- Aspectos que hacen útil un Informe de Auditoría Administrativa . . . . .	80
a) Redacción Adecuada . . . . .	81
b) Oportunidad de presentación . . . . .	82
c) Selección adecuada del material . . . . .	82
2.- Tipos de formatos para la elaboración del Informe . . . . .	82
a) Formato General . . . . .	83
b) Formato de acuerdo al Proceso Administrativo. . . . .	84
c) Formato de acuerdo a los recursos humanos, materiales, tiempo y tecnología . . . . .	85

d) Formato por Departamentos . . . . .	86
3.- Contenido General del Informe de Auditoría Administrativa . . . . .	87
4.- Presentación del Informe final . . . . .	88

CAPITULO VII: EL PLAN DE REORGANIZACION.

1.- Acciones para lograr el convencimiento del Plan propuesto . . . . .	95
2.- Plazo para la reorganización . . . . .	97
CONCLUSIONES . . . . .	101
BIBLIOGRAFIA . . . . .	102

## INTRODUCCION .

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes, medianas o pequeñas; pertenezcan al sector público o privado, se encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación. Muchas son las razones para que esto ocurra. Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No sólo las crisis, sino también los períodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse; pero es menester hacer notar que no forzosamente se actúa al descubrir una falla, sino que periódicamente se presentan situaciones igualmente favorables que deben ser reforzadas para hacer frente al surgimiento de alguna deficiencia.

En ocasiones la empresa puede encontrarse, por varias causas, frente a una situación delicada. Una gestión ineficiente o condiciones externas hoy desfavorables, pueden haberla colocado en una situación en que no puede sostenerse por mucho tiempo. -- Puede ser que todavía haya tiempo para detectar las principales causas de los problemas, encontrar las soluciones y por supuesto, implementarlas con celeridad.

Es muy conveniente examinar la situación y detectar las verdaderas causas de las fallas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En todos los casos se trata de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de todos los problemas, sus causas y las posibles soluciones, reforzando al mismo tiempo todos los aspectos positivos con que cuenta la empresa, porque al hacer una revisión, no sólo se buscan problemas o fallas, sino que es importante reiterar que se buscan los recursos de la misma y su fortalecimiento.

El objeto de la presente investigación es el de recopilar toda aquella información que considero es útil para tener una base sólida sobre la cual trabajar al llevar a la práctica todos los conocimientos que de Auditoría Administrativa han sido acumulados y sistematizados por los diferentes autores, y por ello puede considerarse como una investigación bibliográfica que reúne los datos necesarios para la aplicación de tan importante técnica.

Todos los profesionales tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Esta es una de ellas, clara y precisa: lo que hay que aceptar es la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales. Y si se considera a la empresa como un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo, se comprenderá entonces por qué a esa revisión sistemática se le denomina comúnmente "Auditoría Administrativa", ya que representa indudablemente un útil instrumento de la Administración, para optimizar el funcionamiento de la misma; y, aún cuando en nuestro país su aplicación se da actualmente en pocas empresas, tendrá que adaptarse en grado superior a medida que se profesionalice la Administración Mexicana.

## CAPITULO PRIMERO

### GENERALIDADES

#### 1.- Inicios de la Auditoría Administrativa.

El padre de la Administración, Henry Fayol, mencionó en 1925, que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están debidamente atendidos, o sea, si la empresa está bien administrada.

El doctor James Mckinsey, en los años de 1935 a 1940, llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Referirse a la Auditoría Administrativa en nuestro medio, es remontarse en el tiempo a la segunda mitad de la década de los 60. Nació a raíz de la Segunda Guerra Mundial, y precisamente en esos años, los contadores públicos, administradores y otros profesionistas empezaban a sentir inquietudes en lo que entonces se presentaba como un nuevo campo de la Administración. En un principio se le llamó "Servicios Administrativos" y la llevaron inicialmente los contadores. Posteriormente tomó el nombre de "Auditoría Operacional", llevándola esta vez, tanto administradores como contadores.

Los primeros antecedentes históricos sobre la Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; tratándose de una discusión de expertos en el año de 1945 sobre el "Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas", y un artículo de Arthur H. Kent, de la "Stan



dard Oil of California" aparecido en 1948, sobre Auditoría de Operaciones.

En México, un antecedente sobre la Auditoría Administrativa la tenemos en el libro "El Análisis Factorial" (Guía para estudios de economía industrial), elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en 1959. (1).

## 2.- Relevancia Actual.

Han pasado casi veinte años; un período que ha permitido experimentar numerosos cambios y fenómenos que ahora se reflejan en nuestro modo de vida profesional y social. Y si particularmente se hace referencia al vivir profesional de hombres de negocios, gerentes, administradores, contadores públicos y demás gente involucrada en el manejo y operación de las organizaciones, se puede encontrar un gran avance en la administración durante esos últimos años; han aparecido nuevas técnicas, otras se han innovado, algunas han quedado obsoletas, y ante la complejidad actual de la gerencia y de la administración debemos concluir categóricamente que es imposible quedarse estáticos y pasivos ante las prácticas y técnicas que evolucionan y cambian. La Auditoría Administrativa es una de ellas, y es una práctica y una técnica porque tiene la necesidad de tomar diversos procesos especializados y que no se puede y no se debe observar con el mismo enfoque de hace veinte años.

La Auditoría Administrativa nació debido a necesidades surgidas por el desarrollo de la empresa, siendo ésta el actual instrumento que ha aumentado y facilitado la recolección de información y análisis de situaciones y otros aspectos igualmente

(1). Leonard, William P. "Auditoría Administrativa". Ed. Diana.- México, 1983, Pág. 75.

importantes dentro de la práctica de la técnica de Auditoría Administrativa; por lo que es considerada en nuestros días no sólo como una herramienta exclusiva para normar la actuación del Licenciado en Administración, sino que consecuentemente es de gran utilidad para los profesionales en general. (2).

### 3.- Concepto de Auditoría Administrativa.

Para lograr la mejor comprensión de lo que una Auditoría Administrativa significa, se presentan dos conceptos básicos que la originan; el primero es el término "Auditoría", y el segundo el término "Administración", mismos que se han unido para dar lugar a esta nueva técnica que es de gran utilidad y trascendencia en la eficiente administración de toda organización.

a) Auditoría: "Es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos". Por lo tanto, auditar es llevar a cabo un examen metódico y ordenado, que implica la necesidad de investigar causas y efectos.

b) Administración: "Es el hecho de lograr determinados objetivos por medio del esfuerzo humano en forma eficiente y obtener el mayor beneficio con el mínimo de esfuerzos, y que requiere una adecuada organización que utilice equilibradamente los recursos materiales, humanos y técnicos de que disponga el organismo social". (3).

(2) Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna".- Ed.- McGraw-Hill. México, 1968, Pág. 520.

(3) Martínez Villegas, Fabián Dr. y C.P. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". Ed. PAC. México, 1984.

Tomando como base los dos conceptos anteriores, se puede externar el siguiente concepto general sobre Auditoría Administrativa:

"Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, de su estructura orgánica, de la utilización y participación del elemento humano y de los métodos de control y medios de operación, a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen". (4).

Se considera a la Auditoría Administrativa dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, controles operativos, sistemas y procedimientos; utilización de recursos y aprovechamiento del personal, determina objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite, en forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa, y además fortalecer los aspectos positivos para servir de apoyo a las deficiencias de la empresa. (5).

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

El propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualesquiera de las áreas examinadas y simultáneamente reforzar los aciertos que en ellas se encuentren.

- (4) Universidad Autónoma de Guadalajara. "Apuntes de Auditoría Administrativa". Guadalajara, 1985, Pág. 3.
- (5) Sisk, Henry L. "Administración y Gerencia de Empresas". Ed. South-Western Publishing Co. E.U.A. 1976, Pág. 573.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, la adecuada utilización del personal y equipo, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Generalizando, esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- 1.- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.- Mejorar los medios de control.
- 4.- Desarrollar mejor al personal.
- 5.- Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como materiales.

Estas labores pueden apreciarse en la figura 1-1.

#### 5.- Alcance de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones, o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

Los elementos en los métodos de administración y opera---

ción que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y Procedimientos.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.

Un procedimiento importante que no debe pasarse por alto y en el que nunca se hará el suficiente hincapié, es el de que es indispensable asegurar antes que todo, el perfecto entendimiento con la dirección en cuanto al número del personal de auditoría y los límites de los trabajos que se realicen.

Es necesario este entendimiento antes de iniciar cualquier trabajo. Será de mucho valor para determinar las exigencias de personal desde el punto de vista de su capacidad técnica.

Conviene tener bien presente que las funciones del auditor difieren según la empresa de que se trate. En la mayoría de las veces, su labor consistirá en llevar a cabo una revisión, informar de las deficiencias o irregularidades que encuentre y presentar sugerencias para ponerles remedio.

La responsabilidad de realizar los cambios para conseguir una mejoría en sistemas y procedimientos, suele encomendarse a un analista de métodos.

Por otra parte, no es raro encontrar en ciertos casos, que la dirección de una empresa deposite sobre los hombros del grupo de auditoría toda la responsabilidad de efectuar las modificaciones correspondientes en los sistemas y procedimientos.

Los auditores trabajan de una manera muy estrecha con los servicios de la dirección. Mediante el análisis, la comparación y la evaluación, la auditoría trata de ayudar a los ejecutivos - administrativos en todas las áreas, a fin de mejorar todos los - métodos y la operación.

Cada vez son más las organizaciones en que esta nueva técnica de auditoría es implantada, para que se logre una mejor comprensión de las normas generales de trabajo y, con ello, una labor más eficaz.

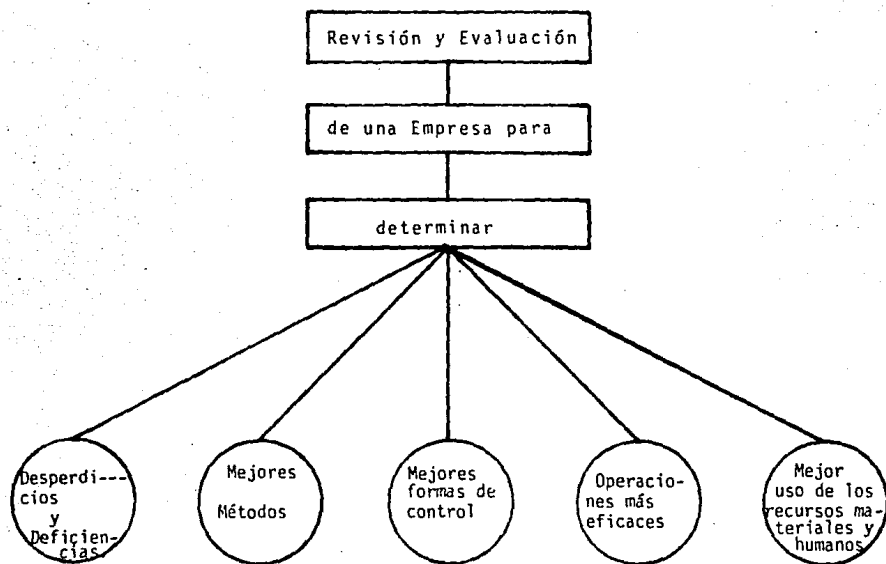
#### 6.- Limitaciones de la Auditoría Administrativa.

Si bien esta técnica es una herramienta magnífica de la - administración, no es infalible, en virtud de que su principal - limitación consiste en que no cuenta, hasta ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función; por tanto, el resultado - de tal revisión adolece de cierta subjetividad, ya que es el responsable de ella quien determina el patrón ideal que usará como base para la evaluación. (Ver figura 1-2).

No obstante lo anterior, se tiene la seguridad de que a - medida que se vaya desarrollando esta técnica, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, sin duda al establecimiento de convenciones generales sobre los modelos contra los que se deban comparar los resultados.

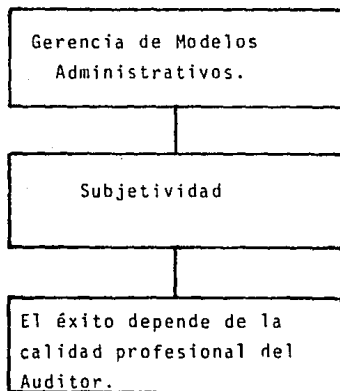
Precisamente la subjetividad de que adolece la Auditoría Administrativa viene a subrayar el hecho de que su éxito depende en gran parte de la calidad profesional del Auditor Administrativo; por lo que resulta inútil, y aún peligrosa, si se lleva a cabo por una persona que no esté capacitada para ello. (3).

FIG. 1-1. Labores que podrá llevar a cabo la administración de una empresa por medio de la Auditoría Administrativa. - (3).



(3) Obra citada, Pág. 5.

FIG. 1-2. Aquí puede apreciarse cómo se presentan las limitaciones en la práctica de la Auditoría Administrativa y cómo interviene la calidad profesional del Auditor al momento de encontrarse con ellas. (3).





## CAPITULO SEGUNDO

### EL L.A.E. COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

#### 1.- La Etica Profesional del L.A.E. (Licenciado en Administra-- ción de Empresas).

La Etica es definida como: "El estudio de la conducta entre los individuos"; vocablo (Etica) que indica un patrón de actuación deseable.

Se pueden distinguir tres áreas problemáticas que se les presentan a los hombres de empresas:

a) Problemas en relación con la toma de decisiones que es tán basadas más bien en valores personales que en datos de infor mación.

b) Problemas que se describen mejor como conflicto de intereses dentro del mismo individuo y que surgen simultáneamente porque él es miembro de varios grupos que, con frecuencia, tienen metas conflictivas.

c) Relaciones interpersonales, esto es, relacionarse con otros individuos o grupos de individuos. (5).

Estas áreas que representan un problema, pueden mejorarse a través de la actuación atinada del LAE por medio del desarrollo de la Auditoría Administrativa, en la que debe tener presente por siempre las normas de ética que son impuestas a su profesión.

(5) Obra citada, Pág. 6.

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica.

Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de -- que se trate, y contenidas en los denominados "Códigos de Ética Profesional" mismo que debe reconocer; generalmente se enfoca en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde un punto de vista meramente literal. (6).

Por el solo hecho de serlo, el Licenciado en Administración está obligado a observar las normas de ética de su profesión. Sin embargo, en su carácter de Auditor Administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.:

#### Artículo 1.1.

El Licenciado en Administración guardará el Secreto Profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos de que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

#### Artículo 1.2.

Cuando el Licenciado en Administración emita un informe, opinión o cualquiera otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer deci

(6) Terry, George R. "Principios de Administración". -Ed. CECSA. México, 1980, Pág. 77.

siones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

Artículo 1.3.

El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito. (7).

Artículo 1.4.

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

Artículo 1.5.

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

Como se puede observar, la ética profesional del LAE es muy importante en el desempeño de sus actividades y en su conducta en general, por lo que siempre se debe tener presente, para conservar su integridad tanto en forma personal como profesional.

2.- Características del Auditor Administrativo.

Todo Auditor Administrativo debe reunir las siguientes ca

(7) CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.), "Código de Ética". México, 1984, Págs. 10,12,13,15.

racterísticas para asegurar el éxito de la Auditoría Administrativa:

1) Personalidad: Es necesaria para todo auditor ya sea dependiente o independiente, que se ocupa en toda organización; -- además incluye la presentación que debe tener en todo momento.

2) Poder de mando: Para el manejo de los demás empleados en el área o departamento.

3) Integridad: Es la capacidad de ser honrado en las ideas y creencias, con fuerza suficiente para afirmar lo que se piensa y sostener la verdad por encima de todo.

4) Disciplina: Es un requisito esencial del hombre con aspiraciones; es la capacidad de adaptar nuevos deseos personales a las necesidades que nos imponen las circunstancias.

5) Trato social: Se refiere a la manera de comportarse -- con las personas con quienes se ha de tratar, en cualesquier lugar.

6) Imaginación: Es la capacidad de una persona que le permite idear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. -- Un auditor con imaginación está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces sobre -- ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.

7) Inteligencia: Es el don de comprender con agilidad, un auditor dotado de talento, podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas, discernir sobre ellos con acierto encontrando también soluciones adecuadas, en favor de las empresas.

8) Criterio: Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común y en forma imparcial. El auditor con

esta cualidad está en condiciones de atacar los problemas, utilizando las técnicas adecuadas, bajo las circunstancias existentes, a fin de hallar soluciones sencillas y prácticas.

9) Iniciativa: Es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad coloca al auditor en situación tal, que le permite elegir los cambios a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.

10) Responsabilidad: Es el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. Es la forma que tanto en lo moral como en lo material toma la continuidad del efecto de la acción ejecutada. El auditor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo profesional, condición que lo obliga a aceptar solamente aquello para lo cual esté capacitado para ejecutar, o dirigir, ajustándose a los lineamientos que fija la ética profesional. Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.

11) Puntualidad: Es un signo de buena educación, pero además es la materialización del grado de responsabilidad en que aceptamos nuestros compromisos, lo mismo se aplica al auditor administrativo.

12) Cultura general: Adquirida en el transcurso de su formación profesional.

13) Facilidad de redacción: Principalmente importante para enfocar debidamente los reportes para toda comunicación escrita con los demás departamentos o áreas de la organización, y sus subordinados.

14) Facilidad de palabra: Por el contacto directo que se tienen con las personas ubicadas en el nivel superior de la empresa, con quienes se discuten los planes de trabajo y los informes, producto del desarrollo de los mismos.

15) Conocimientos en relaciones humanas: Es muy importante y necesario el contar con ellos con el objeto de obtener la máxima cooperación de parte de todos los empleados y el establecimiento de un ambiente de cordialidad en las relaciones de trabajo.

16) Debe tener además una gran capacidad de observación: Para que a través de ella, pueda el auditor captar los problemas que surjan en la organización y ponga en práctica su capacidad de análisis para que esto le permita darles la más adecuada solución a cada uno de ellos, utilizando todos los conocimientos que sobre administración general posea. (8).

Todos los aspectos tratados anteriormente, se ven reforzados ampliamente por el Decálogo del Auditor Administrativo que presenta de manera general y total, los puntos que resumen las características, los conocimientos y las cualidades que todo auditor debe reunir:

- 1) Conocimientos idóneos en Administración.
- 2) Experiencia en Administración.
- 3) Espiritu de investigación e iniciativa.
- 4) Objetividad y equidad.
- 5) Sentido analítico y de observación.
- 6) Prudencia, claridad y precisión.

(8) Milián Quezadas, Alejandro Tit. C.P. "Organización y Funcionamiento del Departamento de Auditoría Interna en las Industrias". México, 1972, Pág. 145.

- 7) Integridad de carácter.
- 8) Ética profesional.
- 9) Sensibilidad para formarse criterio de la operación de conjunto.
- 10) Habilidad de expresión oral y escrita. (4).

### 3.- Clases de Auditores.

Una unidad de Auditoría Administrativa se estructura de la siguiente manera:

#### a) Auditor Supervisor.

Es la persona que tiene la responsabilidad propiamente dicha de la auditoría administrativa. Es el encargado de elaborar el "plan de auditoría", y de autorizar los procedimientos y programas de revisión.

Es indispensable que el auditor supervisor que ocupe este puesto sea un profesionista de la administración, con suficiente experiencia y capacidad.

#### b) Auditor por Áreas.

Es aquel profesional a quien después de dominar las técnicas de la auditoría administrativa, se clasifica y se le especializa por áreas de trabajo, de acuerdo con las funciones administrativas más requeridas. Se le puede clasificar de la manera siguiente:

- 1.- Auditor de alta gerencia.
- 2.- Auditor de asesoría.
- 3.- Auditor de personal.

(4) Obra citada, Pág. 6.

- 4.- Auditor de producción.
- 5.- Auditor de almacén.
- 6.- Auditor de compras.
- 7.- Auditor de ventas.
- 8.- Auditor de finanzas.
- 9.- Auditor de estados financieros.
- 10.- Auditor de sistemas mecánicos y electrónicos.

c) Auditor Ayudante.

El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor y al de áreas en la recopilación de información necesaria, cuando se trata de empresas pequeñas, puede coordinar actividades de planeación y desarrollo del trabajo asignado.

d) Auditor Principiante.

Al encargado de este puesto generalmente se le asignan trabajos de rutina; en la práctica, a esta persona se le guía y supervisa en el desarrollo de su trabajo.

El grupo de auditoría administrativa debe figurar en el nivel jerárquico de la empresa desde donde pueda operar en forma debida. Además, puede formar parte de las actividades de gerencia general, contraloría, control administrativo, planeación administrativa, etc. La función de auditoría puede ser desempeñada por un grupo de especialistas aparte, o bien por una unidad.

Es de observancia que la función debe ser lo más independiente que se pueda de la presión de los grupos particulares de la empresa; mientras mayor independencia más eficiente y provechoso será el trabajo; mientras más alto sea el nivel que se le dé, menor oposición encontra--



rá. (9).

(9) Rodríguez Valencia, Joaquín. "Sinopsis de Auditoría Administrativa". Ed. Trillas. México, 1984, Pág. 76.

## CAPITULO TERCERO

### TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En nuestro país la Auditoría Administrativa se encuentra en proceso de desarrollo y por tanto, el profesional de la Administración se encuentra en una posición favorable para practicarla tanto en forma interna como externa, es decir, que depende directamente de una unidad administrativa de la empresa, o bien, puede efectuarse por auditores administrativos independientes - (mejor conocidos como Consultores Administrativos), pero en cualquiera de los casos, los principios básicos son consistentes. - (9).

#### 1.- La Auditoría Interna.

La revisión y evaluación de las operaciones de una empresa de cierta magnitud son confiadas a una unidad especializada - denominada Unidad de Auditoría Administrativa. Esta técnica es - una forma interna una de las herramientas de control superior de más reciente origen, siendo el control, la función gerencial de asegurar que los planes se cumplan, por todo ello, puede apreciarse la íntima relación existente entre las funciones de planear y controlar, advirtiéndose incluso, que un control efectivo implica algo más que una medición y evaluación.

La Auditoría Administrativa, por expresa delegación de autoridad de la dirección, debe ejercer el control superior o gerencial.

La Auditoría Administrativa Interna, independientemente -

(9) Obra citada, Pág. 20.

de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

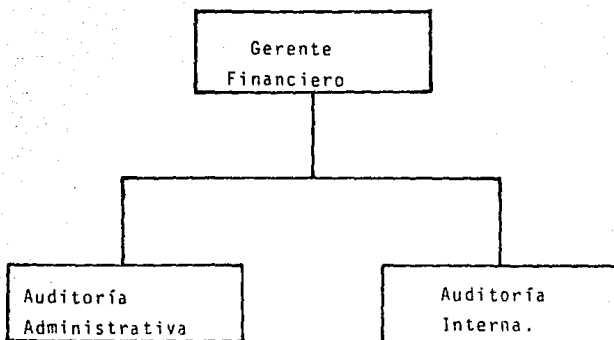
Cumple con una doble misión; primero, como parte integrante del control superior, es decir, un medio para obtener y mantener el control; y en segundo lugar, es el medio principal para la medición y evaluación de resultados. (3).

a) Adscripción de la Unidad de Auditoría Administrativa.

La auditoría Administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de la organización como:

- 1.- Una extensión de la Auditoría Interna Financiera:

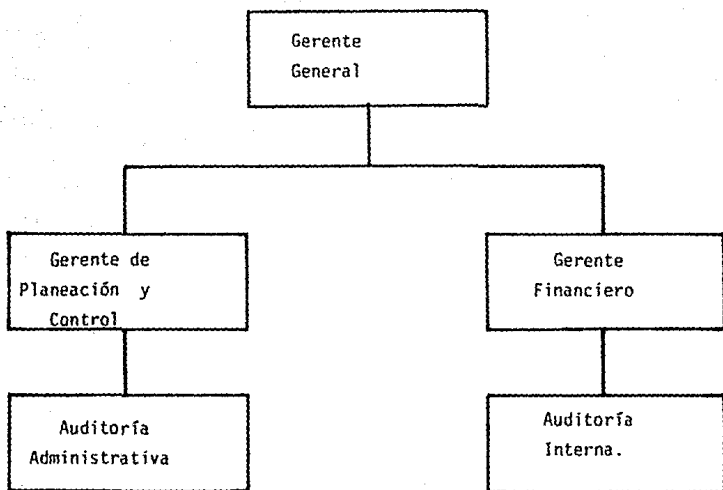
(FIG. 3.1.)



(3) Obra citada, Pág. 5.

2.- Función independiente de la Administración Financiera:

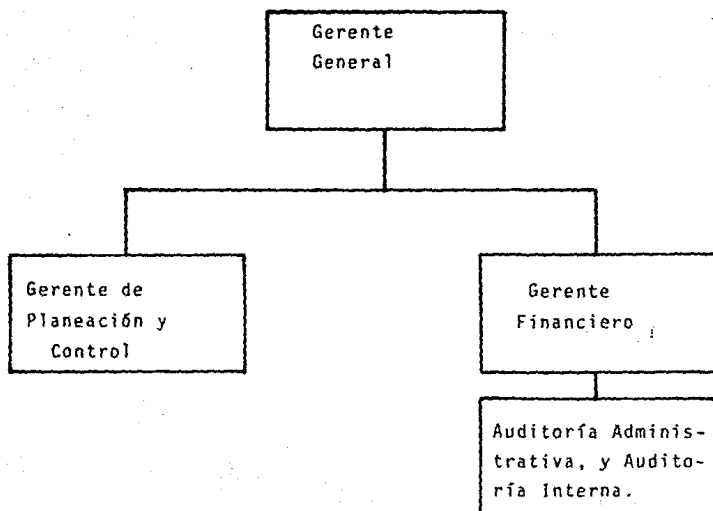
En este caso, la función de Auditoría Interna es, en sí misma, objeto de auditoría por parte del grupo operacional, - como se muestra en la FIG. 3.2. (3).



(3) Obra Citada, Pág.5.

### 3.- Forma departamental con la Auditoría Interna:

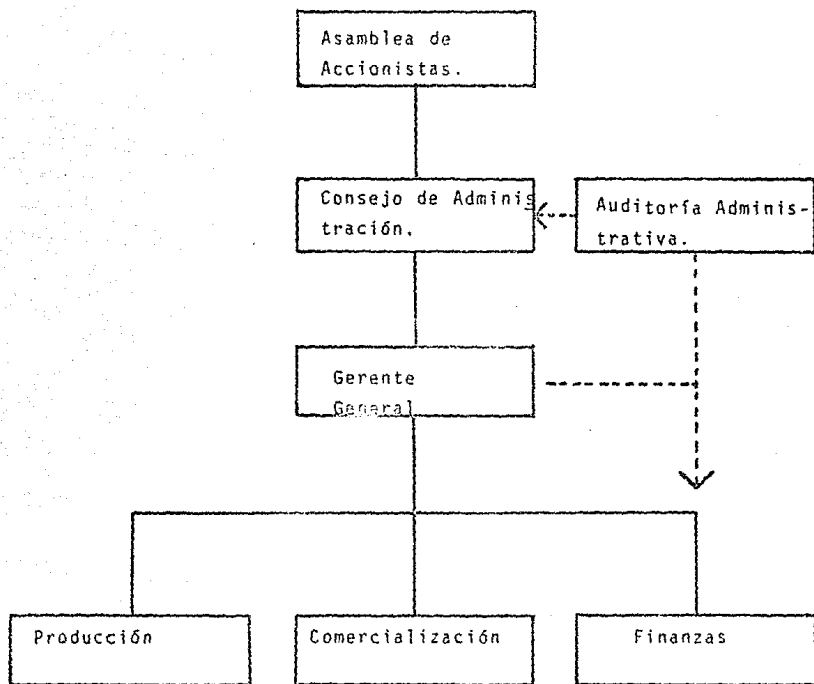
Esta forma de organización enfatiza la unidad de la función global y la estrecha relación entre estas dos formas de auditoría, en este caso, se observa el concepto de Auditoría Administrativa como una herramienta de análisis tanto financiero como no financiero; así se recalca también la necesidad de una Auditoría Administrativa de la función financiera de la empresa junto con otras funciones, como se ve en la FIG. 3.3. (3).



(3) Obra citada, Pág. 5.

4.- Organismo Asesor del Consejo de Administración:

Este caso es el más recomendable, pues mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de Auditoría Administrativa, mayor será el campo de acción dentro de la empresa - -  
FIG. 3.4. (3).



(3) Obra citada, Pág. 5.

b) Funciones a desarrollar por una unidad de Auditoría Administrativa.

Las funciones de la Auditoría Administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa, en una unidad o departamento, que por su situación jerárquica, le permita la consecución de sus fines. El nivel donde debe quedar la unidad de Auditoría Administrativa reunirá las características siguientes:

- 1) Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- 2) Que el tipo de funciones de dicha unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, el control, y la coordinación.
- 3) Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Por todo lo anterior, la unidad de Auditoría Administrativa deberá ejercer el control superior en lo que se refiere a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados.

Las funciones a desarrollar son:

- 1.- Investigación constante de planes y objetivos.
- 2.- Estudio de las políticas y su práctica.
- 3.- Revisión constante de la estructura orgánica.
- 4.- Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- 5.- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos

humanos y materiales.

6.- Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.

7.- Revisión de los métodos de control.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce considerablemente. Para el tipo de decisión que se deba tomar al estructurar una unidad de Auditoría Administrativa es importante tomar en cuenta varios factores tales como el tipo de actividades a desarrollar y en qué tiempo; el ámbito o campo de aplicación; las relaciones que existen; los recursos tanto materiales como humanos con que se cuenta, además de los recursos financieros que son igualmente importantes.

c) Beneficios de la Auditoría Interna.

Como se ha indicado, la Auditoría Administrativa Interna es realizada por un grupo especializado (asesor), de la propia empresa. El propósito de la Auditoría Interna, es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente la auditoría interna puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas de control.

Son muchos los beneficios que se obtienen de un proyecto de auditoría efectivo, pero son tres los que sobresalen:

1) La Auditoría Administrativa Interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efec



tivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

- 2) La Auditoría Administrativa Interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etcétera. Puede ser necesario modificar controles actuales, establecer nuevos controles o cambiar sistemas y procedimientos actuales. Cualquiera -- que sea la razón, es actividad del auditor interno recomendar cambios necesarios para asegurar el cumplimiento, incluso sugerir controles adicionales o mejorados.
- 3) La Auditoría Administrativa Interna suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones.

La utilización de la Auditoría Administrativa Interna como medio de control ha ido incrementándose, particularmente en las empresas tanto medianas como grandes.

Aun cuando muchas empresas medianas y grandes no cuentan con unidades administrativas de auditoría interna, tales funciones pueden ser cumplidas, hasta cierto grado, haciendo hincapié en que una de las funciones del control es determinar en qué medida se observan los métodos, procedimientos, y sistemas, y proponer las mejoras necesarias. (6).

## 2.- La Auditoría Externa.

La Auditoría Administrativa Externa se utiliza cuando la empresa

(6) Obra citada, Pág. 13.

no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación del Licenciado en Administración de Empresas contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias operativas, ya sean detectadas por la propia dirección o resultados de tareas relacionadas con una auditoría operacional -- tradicional (auditoría contable); implica la realización de un trabajo de consultoría de empresas.

Esta consultoría debe ser llevada a cabo por el Licenciado en Administración de Empresas, siempre que cuente con la competencia y pericia técnica para hacerlo.

La consultoría administrativa es una función muy importante en nuestros días, de ella puede decirse que es un servicio especializado que requiere de personas capacitadas para desempeñar trabajos específicos, pero no es fácil encontrar profesionales con la capacidad y con la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, para ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad; aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del licenciado en administración, (cursos de postgrado, maestrías y la coordinación con profesionales de otras áreas), han dado como resultado que muchos licenciados en administración se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la consultoría administrativa a quien lo solicite.

Para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

- a) Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos, materiales y técnicos).

- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero de que se dispone.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el licenciado en administración que actúa como consultor. De esta relación se deriva que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; por qué se va a hacer; el plazo disponible para su realización; el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen, etc. Esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se está haciendo de los recursos.

Una relación adecuada implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas en los que el consultor intervenga.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El proceso de auditoría administrativa se tratará ampliamente en el Capítulo V.

a) Consideraciones Normativas del Auditor Independiente.

1.- Contratación del Servicio, (solicitud).

Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, es necesario que éste precise las causas que motivan su requerimiento de servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las --

primeras entrevistas, el auditor conocerá el o los problemas de que se trata y quedará en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

- El cliente conoce o cree conocer el problema
- El cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo.

En ambos casos el auditor deberá practicar una investigación previa, por medio de la cual podrá confirmar lo expuesto -- por el cliente o percatarse de la magnitud del problema o situación objeto de la consulta.

Esta fase inicial de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella, precisará las características y alcance del problema, permitiéndole estimar el tiempo -- probable para la realización de los trabajos, los elementos tanto humanos como materiales que necesitará y su costo.

Quedará a juicio del auditor, según el tiempo empleado, -- la magnitud de los trabajos previos, de cobrar o no honorarios -- por estos pasos preliminares, y en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente.

Posteriormente el auditor formulará una carta por medio -- de la cual confirmará los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas.

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta -- en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que -- posteriormente pudieran traer desacuerdos.

En la carta de referencia deberán quedar asentadas las -- condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo, que en

términos generales serán las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación del servicio.
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos.
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención de la categoría y personal que utilizará.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Honorarios para devengar y forma de pago.
- Forma como el cliente cubrirá gastos específicos que el auditor, en el desempeño de su encargo, se vea precisado a erogar y que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios.
  
- Fecha de iniciación de los trabajos.
- Periodicidad y tipo de información que deba formularse, en relación al avance de los trabajos que se efectúen.

En ocasiones, tomando en consideración situaciones particulares y características del trabajo a desarrollar se hace necesario la formulación de un contrato formal, por medio del cual cliente y auditor especifican derechos y obligaciones mutuas.

Por tratarse de un servicio relativamente nuevo, y de un alcance muy variable, se considera que la contratación de una auditoría administrativa debe constar por escrito.

Los problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo, no sólo afectan al auditor en particular, sino en general, a la profesión de licenciatura en administración.

Una vez firmado el convenio de auditoría administrativa, la ética y responsabilidad profesional del licenciado en administración lo obligan a desempeñar su trabajo, con el máximo esmero, con una planeación adecuada y tan detallada como lo amerite el trabajo; con una supervisión constante de sus ayudantes y con la preparación cuidadosa de los informes que, en última instancia, constituyen la culminación y el producto visible de su trabajo.

Como conclusión, podemos afirmar que el licenciado en administración, debido a su formación profesional, puede en forma integral apreciar mejor los problemas de la empresa y que, además, tiene facultad técnica con qué abocarse y participar eficazmente en la solución de los mismos.

## 2.- Estipulación de Honorarios.

La fuente de ingresos para el sostenimiento de un despacho, proviene de los honorarios de un auditor, puesto que éstos determinarán la existencia del despacho y su acrecentamiento.

La forma de calcular los honorarios es factor importantísimo sobre el cual el auditor deberá meditar y reflexionar hasta lograr su justa estimación, pues una falla por pequeña que sea, redundará en perjuicio grave de sus intereses.

Por otro lado, es importante que establezca la forma o tipo de cobrar sus honorarios, porque de no hacerlo incurrirá en errores y deficiencias que lesionarán su economía.

Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas:

- Honorarios fijos.
- Honorarios variables.
- Honorarios a base de iguala.

Honorarios fijos: el auditor acepta, a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente.

Esta forma de contratar los servicios tiene la conveniencia de que ambos contratantes conocen con precisión el monto de los honorarios, situación que permite al auditor enterarse, de antemano, que el cliente está conforme en hacer la erogación.

Por otro lado, presenta una desventaja que estriba en la posibilidad de incurrir en errores en cuanto a la estimación del tiempo probable que se utilizará en los trabajos, ya que la práctica ha demostrado que resulta difícil prever la serie de factores que pueden surgir en la ejecución de trabajos de auditoría, circunstancia que puede afectar a una de las dos partes.

El cálculo de los honorarios se lleva a cabo tomando en consideración el tiempo en que se estima llevar a cabo el trabajo y el costo del personal que lo va a efectuar. Generalmente el importe se determina multiplicando el costo real por tres (un tercio que corresponde al costo, otro tercio que corresponde a los gastos de oficina, y el otro tercio a la utilidad).

Honorarios variables: el auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado, y el número y categoría del personal empleado.

Esta forma de contratar honorarios es más justa y equitativa para ambas partes, en razón de que los honorarios por devengar van en relación al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado.

Por otra parte, no existiendo presión para ejecutar los trabajos en determinado tiempo, el auditor queda en aptitud de desempeñar su cometido con más dedicación y consecuentemente, -- con mejores resultados.

Esta forma de contratación de honorarios presenta una --- gran desventaja, en vista de que no es posible conocer de antema no, el importe de los trabajos, y puede darse el caso de que el cliente, a determinado avance de los mismos, se le hagan onero-- sos, se niegue a pagar, o no disponga de efectivo en el momento de liquidar los honorarios, colocando al auditor en situación -- comprometida.

El importe de los honorarios se determina de conformidad con el tiempo empleado, y con el costo del personal que llevó a cabo el trabajo, multiplicando, generalmente, el importe que resulte por tres, como en el caso de los honorarios fijos.

Honorarios a base de iguala: esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos.

Esta forma de pactar los honorarios aporta varias venta-- jas, pues permite conocer la cantidad que se acepta como iguala, la cual generalmente no es elevada y puede ser fácilmente erogada por el cliente. Además, el auditor percibe una cantidad fija periódicamente, que le permitirá hacer una distribución adecuada de este ingreso.

El importe de los honorarios a base de iguala, se calcula tomando en consideración el tiempo en que se estima lleva a cabo el trabajo total, y el costo del personal que lo va a efectuar, - dividiendo el importe total que se determine, entre los períodos en que vaya a ser cubierta la iguala. También puede calcularse -



en función del personal y el trabajo que se vaya a llevar a cabo en cada período que comprenda la iguala. En la misma forma que - en los tipos anteriores de honorarios, el costo real se multiplica, generalmente, por tres (10).

### 3.- Beneficios de emplear la Auditoría Administrativa, Interna o Externa.

En términos generales, la auditoría nos proporciona una - evaluación cuantificada en la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla su administración. Es decir, nos -- proporciona un panorama administrativo integral de la empresa -- que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera - cada una de las unidades administrativas que la integran; por -- consecuencia, señalando también aquellas áreas cuyos problemas - exigen una mayor atención de parte de la dirección general.

Cada profesional tiene una área de actuación exclusiva, - una área de acción en que sólo él puede intervenir.

La preparación que el licenciado en administración tiene, está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa; en forma general establece como campo natural de acción del profesional de la administración, el asesoramiento a la alta dirección en aspectos - de coordinación, evaluación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos.

De lo anterior, se puede deducir que, siendo la auditoría administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica

(10) Mendivil Escalante, Víctor M. C.P. "Elementos de Auditoría" Ed. ECASA. México, 1982, Pág. 145.

ca cae en el campo natural del licenciado en administración.

No importando la magnitud de la empresa, es importante -- que todas las personas seleccionadas y destinadas al equipo de auditoría posean buena comprensión de la teoría correspondiente, un verdadero conocimiento de los fundamentos de la administración, principios para métodos eficaces de control y requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

Será conveniente que posean una amplia preparación a nivel universitario, las personas que a esta actividad se dediquen.

Dada la preparación tan variada que recibe el licenciado en administración, y el enfoque que tiene del conocimiento de la ciencia administrativa, de las diversas funciones de la empresa en forma general y de otras técnicas de apoyo, lo hace ser un -- profesional capacitado técnicamente para asesorar o apoyar a la dirección en aspectos de actuación administrativa, coordinación, evaluación y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos.

## CAPITULO CUARTO

### APLICACION PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.

#### 1.- La Empresa.

Una empresa no es en cierta forma, una entidad que pueda delimitarse en forma precisa, por lo que resultaría difícil definirla excepto para casos concretos. Sin embargo, considerémosla como una unidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos, que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Estos objetivos se refieren principalmente - al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa: Inversionistas, Personal de la Empresa, Público y Estado.

En el sistema económico en que vivimos, la empresa es la célula básica de ese sistema en virtud de que toda actividad económica está canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen. En consecuencia, la economía total está regida, hasta cierto punto, por la propia actuación de quienes administran o dirigen las empresas. (3).

No cabe duda, administrar una empresa ya resulta complejo; es crear un ente para cubrir una necesidad existente; es poner en juego un mecanismo que, desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de utilidades. Esto implica la producción de uno o varios bienes o servicios; de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el

(3) Obra citada. pág. 5.

flujo normal de operaciones; de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande; de llevar registro de todo cuanto sucede en la empresa y de proporcionar la información de esos acontecimientos.

Debido precisamente a esa complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico, administrativo, etc., de los cuales dependerán -- los elementos que se elijan para cumplir con el propósito elegido. El carácter cohesivo que tiene la empresa entre los diversos componentes que obran dentro de ella es lo que justifica el tratamiento de esos diferentes puntos de vista con fines de estudio. Por tanto los elementos que se deben tomar en cuenta para su análisis son los derivados de los conceptos vertidos acerca de ello anteriormente, relacionados con el propósito de la auditoría administrativa, y que pueden determinarse de la siguiente manera:

- 1.- La empresa conjuga recursos materiales y humanos.
- 2.- La empresa realiza funciones con fisonomía propia.
- 3.- La capacidad de quienes administran es especial, así como los niveles jerárquicos.
- 4.- La auditoría administrativa debe descansar en los --- principios de la teoría administrativa.

a) Recursos materiales, humanos y técnicos.

Se deben considerar a las empresas como algo más que una unidad administrativa, es decir, también como lo que es conjunto de recursos que se pueden clasificar como recursos materiales, humanos y técnicos.

Recursos materiales; son aquellos que consisten en cosas tangibles; maquinaria, equipo, terrenos, edificio, instalaciones, materias primas, productos y, por supuesto el dinero. Algunos --

son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción; otros son de uso duradero durante un período considerable en el cual prestan servicio. La empresa compra, arrienda, produce o vende todos esos recursos; son una porción que casi siempre está implícita en toda decisión administrativa.

Recursos humanos; donde el elemento humano, considerado como el más importante en una empresa, comprende a todo el personal: directivos, empleados y obreros. Este recurso al igual que el anterior, casi siempre está presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

Recursos técnicos; aquí puede decirse que una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una empresa sería la de señalar sólo recursos humanos y materiales. Sin embargo, los resultados que rinden estos dos recursos son una función del modo como se utilizan: recursos similares, usados también para fines similares, pueden rendir resultados diferentes. La diferencia básica reside más bien en el modo de hacer y utilizar mejor los recursos materiales y humanos. Ese modo está señalado por la técnica, ya que en estos momentos de grandes avances tecnológicos, se pueden considerar como un recurso más, por que de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empresa.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la empresa dispone siempre de estos recursos, y aun con ciertas limitaciones, exigen el mejor aprovechamiento, evitando desperdicios y deficiencias para poder hacer una realidad constante a los principios de una sana productividad.

Por todo lo expuesto sobre los recursos con que cuenta la empresa, puede decirse que la auditoría administrativa está comprendida dentro de estos recursos, y específicamente en los

recursos técnicos y que contribuyen a que se utilicen mejor los recursos materiales y humanos, y así como los técnicos.

b) Funciones de la empresa.

En toda empresa se llevan a cabo determinadas funciones, como ventas, producción, finanzas, personal, etc., para el cumplimiento de sus objetivos. Cada una tiene fisonomía e importancia propia, en cuanto a las características y finalidades que persigue, y que son el resultado inmediato de la división del trabajo llevada a nivel de empresa. Esas funciones son realizadas en la empresa pequeña por unas cuantas personas, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función, también va adquiriendo mayor complejidad, hasta requerir de grupos de verdaderos especialistas para integrar cada área funcional. Cuando esto sucede, las funciones llegan a subdividirse en subfunciones, éstas en actividades, y así hasta llegar al puesto considerado como la unidad específica menor que representa el orden mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

La auditoría administrativa, para fines de su estudio, necesita hacer esa clasificación de funciones, subfunciones, actividades y puestos, ya que al separar las partes de su todo, facilitará su estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad orgánica persiga, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

c) Capacidad administrativa y niveles jerárquicos.

A fin de comprender mejor el papel que cada jefe tiene en una organización y para poder determinar los requerimientos mínimos que exige cada puesto administrativo, el auditor debe tener presente que la capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones en el sentido de señalar personal que dirige y que no dirige. Esto significa que un dirigente, mientras --

más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas, sin destacar ninguna otra actividad técnica en especial. Pero conforme el nivel jerárquico es más bajo, la capacidad administrativa ejercida será menor, conjugándose con otra u otras actividades técnicas - características de la unidad que le corresponda dirigir.

Por otra parte, el auditor administrativo también debe tener presentes a los niveles jerárquicos; que pueden generalizarse en tres: dirección, gerencia y supervisión; los cuales servirán de guía al auditor para situarlo en el área que vaya a examinar. Mientras el área sujeta a revisión vaya subiendo en jerarquía, mayores aspectos administrativos tendrá que examinar, y -- conforme su revisión se enfoque sobre áreas de menor nivel jerárquico, su examen estará considerando menores aspectos administrativos y mayores aspectos técnicos; así hasta llegar al puesto en el cual se conjugan exclusivamente estos últimos que siempre deben estar acordes con las características técnicas de la unidad orgánica a la que pertenezcan.

#### d) Teoría de la Administración y Auditoría Administrativa.

Es indiscutible que el examen que efectúe la auditoría administrativa debe tomar como guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa. Los fundamentos de este criterio, que debe comprender el auditor, están reflejados en los puntos siguientes:

- 1.- Toda persona que dirija el trabajo de dos o más personas subordinadas, es un jefe, y su capacidad común es precisamente la administrativa.
- 2.- Cada jefe, sus subordinados y los recursos materiales y técnicos de que disponga constituirán una unidad or

gánica dentro de la empresa.

- 3.- Cada unidad orgánica tendrá fisonomía propia, pero -- siempre estará interrelacionada con todas las demás -- que integran la empresa.
- 4.- La unidad orgánica de más bajo nivel será la más simple y formará parte de otra mayor y así sucesivamente hasta llegar a las unidades denominadas departamento o división, que en conjunto integrarán la empresa, -- considerada como la unidad orgánica mayor y cuyo jefe es el director general.
- 5.- Toda unidad orgánica, independientemente de su magnitud o características particulares, tiene como denominador común al elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos, -- necesite un jefe que guíe y supervise a sus subordinados para que éstos alcancen eficientemente las metas que se le han fijado.

Todo lo anterior da la base para que se desarrolle el estudio de la auditoría administrativa siguiendo el mismo orden establecido por las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control, tratando desde luego, los elementos y principios contenidos en cada una de estas funciones en relación con la Auditoría Administrativa.

## 2.- Necesidad de la Auditoría Administrativa.

A través del tiempo, la vida económica ha ido avanzando -- en todos los países en general, en algunos casos, esto sucede rápidamente, y en otros, paulatinamente; sin embargo es indudable que cuando la empresa crece, (sea del tipo que fuere), requiere de más y mejores técnicas, nuevos procedimientos y adecuados sis



temas que contribuyan al logro de los objetivos previamente est  
blecidos en ella.

Esto lleva a pensar que dentro de estas nuevas técnicas, -  
procedimientos o sistemas encaja favorablemente la Auditoría Ad-  
ministrativa, porque ayuda a las mejoras de todo aquello que fa-  
lle en determinada área o sirve de apoyo para reforzar los aspec  
tos positivos con que cuenta la organización.

La necesidad que surgió en las empresas, es cubierta sa-  
tisfactoriamente por el Licenciado en Administración (auditor ad  
ministrativo), tomando en cuenta la extensión de la labor de au-  
ditoría administrativa a efectos de maximizar la eficacia del --  
control interno. Es en este proceso donde la auditoría adminis--  
trativa en empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar  
fundamental de la dirección empresarial.

El instalar objetivos implica la existencia de un sistema  
de control dirigido a determinar desviaciones y sus causas, en -  
relación con metas preestablecidas.

Esto significa que hay que llevar a cabo un análisis, y -  
que el auditor administrativo debe poner en juego toda su imagi-  
nación para hacer realidad el axioma de que "siempre hay una ma-  
nera mejor de hacer las cosas" y que, generalmente, puede conse-  
guirse por medio de la investigación que se realice, tomando co-  
mo base los recursos de que dispone el organismo social.

Una vez que se tiene la necesidad de hacer uso de la audi-  
toría administrativa, es importante reconocer que debe realizar-  
se un análisis posterior para poder evaluar y cuantificar las fa-  
llas que se presenten y los aciertos que se tienen.

a) Análisis sistemático, integral y periódico.

+ Sistemático:

Normalmente todas las empresas analizan los problemas que van encontrando y que dificultan o traban su desarrollo. En las empresas medianas y pequeñas, es el dueño el que debe hacerlo en forma directa o quizá sólo orientar el análisis.

En este aspecto, muchas veces se ha podido observar que el origen, los conocimientos, la formación o también las inclinaciones del director de la empresa, condicionan en gran medida la forma de examinar los problemas. Es decir, que el análisis se -- orientará hacia ese aspecto en cierta forma favorito o familiar. El enfoque resultará entonces parcial, y también participarán de esta característica la obtención de conclusiones y la posterior formulación de las soluciones o caminos a tomar. Si el empresario es de formación técnica, o si tiene una inclinación marcada hacia dichos aspectos, tenderá a buscar la solución de sus problemas en la eliminación de ineficiencias en el sector productivo.

De la misma manera, si el director de la empresa tiene -- una formación administrativa o financiera; centrará sus actuaciones en dichos aspectos y considerará que los problemas se resolverán solucionando la falta de información contable, la carencia de liquidez, etc. Con esto se quiere decir que el resultado seguramente será un análisis fragmentado de la realidad. Obviamente las soluciones que se adopten con base en dichos análisis, no -- responderán exactamente a las necesidades de la empresa.

Además los diferentes miembros de la empresa no coincidirán, como es lógico, con las conclusiones parciales. Menos aún -- coincidirán las áreas directamente afectadas; ya que pensarán -- que el análisis ha sido orientado en forma parcial.

Con esto existiría una forma de recoger la información, -

una forma para procesarla y analizarla, un criterio para obtener conclusiones y adoptar las soluciones adecuadas.

+ Integral:

La aplicación concreta del enfoque a utilizar en el análisis, implica que se debe abarcar con él mismo todos los aspectos de la actividad de la empresa.

No sólo por el hecho de que obviamente en todas las áreas pueden existir problemas importantes; sino también, porque muchas veces ocurre que el problema se manifiesta en un sector es un reflejo de errores localizados en otro.

Si se piensa que la empresa es un sistema y no una serie de funciones sin sentido y procedimientos aislados, se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral.

La empresa en su totalidad será sometida a examen y revisión, y se estará seguro de detectar las verdaderas causas de los problemas.

+ Periódico:

La empresa está sometida a cambios, por lo que otra característica y necesidad de la auditoría administrativa es su periodicidad. A intervalos más o menos regulares de tiempo se debe "evaluar la empresa" y deducir la evolución de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos de las medidas tomadas. Muchas empresas han convertido esta actividad de examen y revisión en una actividad permanente. (10).

b) La auditoría administrativa, un servicio especializado para la administración.

Las auditorías sirven como comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles. Es un proceso de servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan peligro potencial o por el contrario, hace resaltar las posibles -- oportunidades favorables: reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles; asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados; aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes; revisar los planes generales y objetivos de la empresa; estudiar -- nuevas ideas, desarrollos y equipos; determinar si la empresa -- está operando con las utilidades etcétera.

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo -- cual la hace ser distinta de cualquier otro tipo de servicio. -- En su conocimiento detallado de la empresa, a través de las funciones investigadas, el auditor administrativo se convierte en uno de los escasos individuos que ven desde un punto de vista -- imparcial e independiente las necesidades íntimas, capacidad y métodos de una variedad de departamentos. En ese carácter, se -- convierte en una fuente importante de información y asesoramiento -- cuando se trata de cambiar o planear los programas adminis-- trativos de las áreas que él conoce perfectamente.

Se transforma, en consecuencia, en una fuente importante de información y consulta en relación con planes futuros de la dirección; constituyéndose, a su vez, en un especialista capaz de rendir crecientes beneficios a la empresa y de practicar auditorías administrativas sobre áreas en cada oportunidad, en razón de su experiencia adquirida. La dirección superior puede -- volcarse así sobre otras materias, y descargarse de funciones --

que, de otra manera, debería cumplir ella misma, es decir, que se trata de un verdadero servicio de consultoría de dirección -- perteneciente a la empresa.

### 3.- Causas del fracaso de las empresas.

Para poder determinar algunas de las causas del fracaso de empresas, bien sean nuevas o que ya tengan tiempo en el mercado, es importante reconocer que analizando el comportamiento que han seguido algunas de ellas se tendría que el riesgo a que se exponen desde el momento de establecerlas, no es casual, sino -- causal, o sea que la empresa puede maximizarse o minimizarse en la medida como ésta es administrada, recalcando que esto es válido no sólo para una empresa nueva, sino también para una que está operando en su etapa de pleno desarrollo. Todo recae directamente en el campo de acción de los administradores, ya que son ellos quienes pueden maximizar o minimizar los riesgos empresariales. (3).

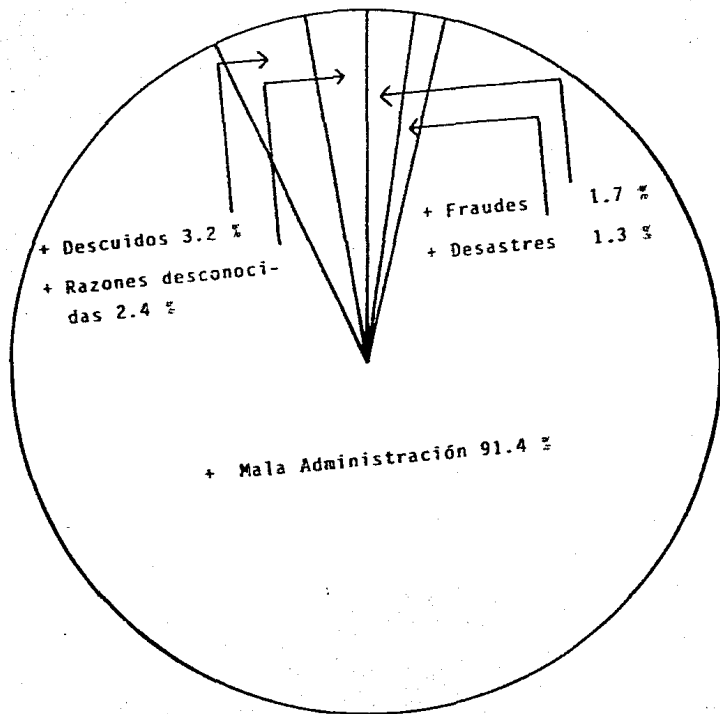
#### a) Causas generales de fracaso.

Puede decirse que las causas principales del fracaso son por descuidos, por razones desconocidas, fraudes y desastres, y la causa más frecuente sería la mala administración que del negocio se hace; esto puede apreciarse más claramente en la FIG.4-1, en donde se muestra con porcentajes lo antes mencionado. (3).

(3) Obra citada, Pág. 5.

(3) Obra citada, Pág. 5.

FIG. 4.1.



En virtud del desenvolvimiento de las empresas, la administración puede llegar a ser obsoleta si la gerencia de la empresa no renueva los métodos para lograr una mayor eficiencia, perdiendo estabilidad para el desarrollo natural de sus objetivos.

Así mismo es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos establecidos. Algunos aspectos importantes que conviene tener presente son: una planeación anticipada, formulación de objetivos y políticas, delegación de autoridad y responsabilidad para la obtención de resultados, sistemas y procedimientos adecuados, así como una comparación y evaluación de los resultados predeterminados.

Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden.

Rara vez se hallará una empresa que muestre un alto grado de buena administración, algunas cuentan con varios puntos o aspectos positivos. En su mayoría, la administración trabaja mejor con su equipo, que mediante el control de una sola persona.

Se presenta en seguida un listado de algunas de las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración o a una empresa mal llevada, y son:

- 1.- Inutilidad de los objetivos.
- 2.- Violación de la autoridad-responsabilidad.
- 3.- Falta de iniciativa.
- 4.- Interferencia entre línea y asesoría.
- 5.- Organización costosa.
- 6.- Dificil control.
- 7.- Demasiados o pocos jefes.
- 8.- Deformación de la comunicación y de la información.
- 9.- Conflictos de competencia y personal.
- 10.- Dificil visión integral de conjunto.

- 11.- Decisiones lentas.
- 12.- Duplicidad de funciones.
- 13.- Gerente autoritario.
- 14.- Falta de coordinación.
- 15.- Falta de trabajo creativo.
- 16.- Despilfarros.
- 17.- Mucha ostentación.
- 18.- Falta de financiamiento. (4).

b) Efectos de los fracasos.

Todo lo anterior tiene efectos correspondientes a las acciones que se llevan a cabo mismos que afectan no sólo al propietario del negocio sino que también se ven afectadas otras partes, algunas veces en mayor grado, y éstas son:

- 1.- El público consumidor, al eliminarse una fuente de -- mercancías y servicios.
- 2.- El trabajador, al desaparecer su principal fuente de trabajo.
- 3.- El Estado, al dejar de percibir los impuestos que antes recaudaba de la empresa.
- 4.- Los acreedores, al perder total o parcialmente los -- créditos que concedieron. (3).

Al mismo tiempo que estas partes son afectadas, también afectan a la economía del país, teniendo como principal consecuencia que mientras más aumente el número de empresas fracasadas, más se retrasará el desarrollo económico del país en el que esto suceda, por lo que las prácticas administrativas adecuadas y eficientes redundarán en el éxito de las empresas.

(4) Obra citada, Pág. 6

(3) Obra citada, Pág. 5



c) Las empresas y la innovación.

Una gran característica de las empresas es que están sujetas a un continuo cambio que es producto de la innovación. Los cambios que se presentan en la empresa son constantes y, por pequeños que parezcan, a la larga son notables y sensibles para la efectividad de la organización, por lo tanto, las empresas deben adaptarse a ese proceso de cambio, guiados por la habilidad y --competencia de sus dirigentes. Es indudable que esa habilidad depende principalmente de la capacidad creadora del elemento humano, sin la cual no será posible hacer innovaciones, y corresponde al cuerpo administrativo de una empresa el generar modificaciones que conduzcan al progreso de la misma.

4.- Normas en que se basa el examen de una empresa.

Las principales normas son las siguientes:

- 1) La Auditoría Administrativa la debe dirigir un experto en administración.
- 2) El auditor administrativo debe mantener una independencia de criterio.
- 3) La Auditoría Administrativa se planteará y realizará de acuerdo con las características propias de la empresa y sus necesidades.
- 4) La administración de la empresa se estudiará y evaluará para determinar el grado de eficiencia y llevar con método adecuado el desarrollo de la administración, pensando en administración y organización en general, no en la persona.
- 5) La evidencia obtenida por medio de cuestionarios y comentarios es un requisito indispensable para informar y dar reco-

mendaciones, como que se utilicen mínimo dos medios para la obtención de la información para que ésta sea más completa.

- 6) La información deberá rendirse a quien o quienes corresponda según el acuerdo del contrato de servicios que serán los encargados de llevarlos a cabo, (esto es en el caso de auditores externos).
- a) Ventajas para el Auditor Administrativo al realizar su trabajo.

La Auditoría Administrativa se debe interpretar como un estudio para mejorar sistemas y no como una investigación para encontrar errores. Para lograr su tarea, la Auditoría Administrativa debe contar con un cuerpo de auditores experimentados y con conocimientos idóneos en administración que actuarán como asesores y no como responsables de ejecutar el trabajo que examinen.

Dichas responsabilidades son inherentes al jefe del área en estudio.

Para cumplir su función, el auditor debe contar con la colaboración del jefe de área, quien debe crear una atmósfera adecuada entre subordinados para lograr su ayuda y sus aportaciones, pues de no hacerlo así, se fracasará en su contenido.

Pero al mismo tiempo, el auditor cuenta con varias ventajas al desempeñar su trabajo, mismas que debe aprovechar al máximo:

- 1.- Tiempo suficiente para estudiar los sistemas de la unidad -- sin distraer la ejecución de operaciones, es decir, sin presiones porque así puede establecer claramente las necesidades de la empresa.

- 2.- Independencia; porque estando fuera de la jerarquía de la -- unidad podrá examinarla sin perjudicar su posición y sin el temor de ofender a sus colegas, y poder tomar libremente decisiones.
- 3.- Objetividad para observar la unidad en forma global y su ubicación dentro de la organización, y no estancarse en una sola área.
- 4.- Aportar las experiencias que en administración han obtenido los auditores en conjunto, pudiendo simultáneamente aprender de los demás, siendo sumamente bueno para el auditor principiante.

Es aconsejable para todo auditor administrativo el tener cuidado de no sobrestimar el valor de su experiencia, ni dar la impresión de que se poseen secretos vedados a otros para lograr un ambiente cordial en la empresa que es auditada. (4).

## CAPITULO QUINTO

### PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### 1.- Pasos del procedimiento de Auditoría Administrativa.

El procedimiento que se sigue consta de varios pasos, presentándose a continuación: (4).

- 1.- El auditor supervisor junto con el auditor ayudante - harán una visita preliminar al departamento que se va a evaluar, presentándose al funcionario encargado, enterándole del trabajo a realizar, solicitando el manual de organización o cualquier documento administrativo que exista.
- 2.- Habrá una segunda entrevista para que el funcionario exponga sus necesidades y problemas, y sean presentados con todo el personal del departamento.
- 3.- En ocasiones será necesaria una tercera entrevista -- aclaratoria de dudas y pendientes.
- 4.- El auditor supervisor deberá elaborar un programa para el auditor ayudante, señalando sólo orientaciones básicas para la obtención de datos fundamentales, (deberá basarse en el Manual de Organización existente y de los problemas señalados por el funcionario).
- 5.- El auditor se cerciorará de llevar consigo todo el material que requiera (cuestionarios, hojas en blanco, carpetas, hojas para gráficas, etc.), antes de ini---

ciar la auditoría.

- 6.- El auditor investigará el departamento asignado de la siguiente forma:
  - a) Observando los acontecimientos actuales y, haciendo anotaciones.
  - b) Obteniendo información verbal con cada persona del departamento.
  - c) Utilizando los cuestionarios de análisis de puestos.
- 7.- Se formará un archivo de la papelería utilizada por el auditor, ordenando numéricamente las hojas de anotaciones, esta papelería será de uso exclusivo de las personas que realizan la auditoría administrativa y será sólo para esa información.
- 8.- El auditor supervisor junto con el auditor ayudante, examinarán los datos obtenidos, revisando el manual de organización (si éste existe), analizando las notas hechas por el auditor, los cuestionarios, la descripción de funciones y los formatos.
- 9.- El auditor supervisor junto con el auditor ayudante, definirá los problemas y necesidades del departamento.
- 10.- El auditor supervisor junto con el auditor ayudante, estudiarán las alternativas de solución a problemas, determinando si a los sistemas les falta precisión, ampliación o reducción.
- 11.- Ya definidas las alternativas, se dará a conocer al -

funcionario del departamento auditado, y a su jefe inmediato en un reporte intermedio para elegir la conveniente, de común acuerdo y lograr su aceptación.

- 12.- En caso de no existir manual de organización, se procederá a elaborarlo, siendo revisado parte por parte por el auditor supervisor.
- 13.- El auditor supervisor junto con el auditor ayudante, redactarán el informe final a la dirección administrativa, señalando todo lo estudiado. Cuando no se logre la aceptación de modificaciones por el funcionario -- del área, y se señalará claramente en el informe para que la Dirección Administrativa defina lo que se hará.
- 14.- El auditor supervisor junto con el director de auditoría, entregarán el informe final a la Dirección Administrativa, ampliando verbalmente los puntos que sean solicitados dentro de dicha junta.
- 15.- Se le entregará un original del manual de organización elaborado al funcionario encargado del departamento auditado.
- 16.- Se encargará de que se cumplan las modificaciones --- aceptadas por la dirección.
- 17.- La copia del manual elaborado se archivará junto con las hojas de análisis y el informe final.

A grandes rasgos, éstos son los pasos a seguir en una auditoría administrativa, pero toda esta información se amplía en el desarrollo de este capítulo y en los siguientes, para tener una mejor comprensión de cómo debe realizarse una auditoría admi

nistrativa. (11).

a) Elementos de la Tarea de Auditoría Administrativa.

Las tareas de auditoría administrativa están constituidas por varios elementos, que si bien, para efectos descriptivos se enumeran, son frecuentemente continuos, y algunas veces simultáneos; comprenden de manera general el procedimiento de la auditoría administrativa y se encuentran divididos en 5 etapas, siendo éstas:

- 1) Planeación, subdividida en:
  - a) Pasos Preliminares
  - b) Elaboración del programa.
- 2) Examen, subdividido en:
  - a) Medios de recolección de información.
- 3) Evaluación, subdividida en:
  - a) Verificación de la información.
  - b) Análisis de la información.
- 4) Presentación, subdividida en:
  - a) Elaboración del informe de auditoría administrativa.
- 5) Plan de Reorganización

Una vez que se han mencionado las etapas del procedimiento de auditoría administrativa, son tratadas a continuación más detalladamente.

1) Planeación.

La planeación de la auditoría administrativa es la fun---

(11) Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas (Management), Ediciones Grijalbo, S.A. Barcelona, 1984, Pág.117.

ción 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 sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever 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 favor de los objetivos esperados.

a) Pasos Preliminares.

Es indispensable que se defina de antemano su alcance. Este objetivo deberá fijarse de común acuerdo con las personas que hayan solicitado la intervención de auditoría administrativa, indicándose si se trata de un problema especial o el original de la petición.

Por eso antes de entrar en la realización de la auditoría, el auditor responsable del trabajo, deberá tener una o varias entrevistas con el cliente a fin de dejar sentadas las condiciones básicas del trabajo. Para esas entrevistas, el auditor debe formular los puntos a definir y tratar, que habrán de servirle como base para programar su auditoría, se debe tomar en cuenta que la naturaleza de las tareas suelen ser muy variadas, desde el estudio de todo un ministerio hasta el examen de una unidad o un procedimiento.

La información y arreglos con el cliente se refieren a:

- 1.- El propósito de la auditoría administrativa.
- 2.- Las limitaciones del trabajo.
- 3.- La estimación del tiempo que tomará la auditoría.



- 4.- Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
- 5.- Los honorarios que se cobrarán.
- 6.- La disponibilidad de un local de trabajo.
- 7.- La coordinación con el personal de la empresa.
- 8.- Todos aquellos puntos que ameriten ser definidos - antes de indicar el trabajo.

Para evitar futuras dificultades, el auditor y el cliente una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las condiciones del trabajo a realizar, se debe confirmar por medio de una carta, -- convenio o contrato.

b) Elaboración del Programa.

Para el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere de un programa de trabajo que determine el -- curso de acción que se habrá de seguir.

El programa viene a ser un plan concreto, que señala - los diferentes pasos a seguir, el número y calidad del personal, los medios que se utilizarán y los lineamien- tos generales a que habrá de sujetarse la revisión. La finalidad del programa es guiar al auditor con su tra- bajo, de los puntos adecuados a revisar contenidos en un plan. Cada programa de auditoría administrativa, de- be estar diseñado específicamente para cada empresa, - de acuerdo a las condiciones del negocio, al alcance - de la propia auditoría y principalmente del objetivo - de la misma. La necesidad del programa de auditoría no significa que todo el programa se detalle en sus porme- nos, y el auditor debe tener una visión general del trabajo a desarrollar.

Un programa no debe ser rígido, sino flexible para ha-

cer frente a circunstancias no previstas.

El primer paso para la formulación del programa, es conocer y definir su objeto; debe tener un claro entendimiento del problema que se pretende resolver.

Es conveniente que el auditor en jefe y sus colaboradores revisen detenidamente el programa de trabajo para mejorarlo y unificar criterios.

Los puntos que todo programa debe contener son los siguientes:

- 1.- Datos generales de la empresa.
- 2.- Objetivo de la auditoría administrativa.
- 3.- Áreas específicas que serán revisadas.
- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5.- Descripción de la información que debe obtenerse.
- 6.- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- 7.- Personal necesario y características técnicas de cada uno.
- 8.- Trabajos específicos para cada auditor.
- 9.- Con quiénes se debe discutir los problemas que requieran de inmediata atención.
- 10.- A quiénes se les debe reportar los resultados.
- 11.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
- 12.- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico, tomando como base las fases del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución y control).

Una vez que se ha elaborado el Programa, se puede proceder con la segunda etapa del procedimiento de auditoría administrativa y continuar con las actividades necesarias para el logro de la misma.

## 2) Examen.

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.

El examen se inicia con la presentación que debe hacer - el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y alcance del estudio.

En dicha presentación, se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicando - que el resultado que arroje la revisión cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta entrevista o presentación, se - pregunte al responsable de la unidad, si tiene interés que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el porqué.

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información. (13).

### a) Medios de Recolección de Información.

La investigación es la fase de los trabajos de audito

(13) Rubio Ragazzoni, Víctor M. C.P. y L.A. et al. "Guía práctica de Auditoría Administrativa". Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. México, 1983, Págs. 340 a 345.

ría 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 una descripción lo más detallada y -precisa posible, del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática de -fondo, y no captar una extensa variedad de informa---ción que desafía cualquier tipo de análisis. En esta etapa de la auditoría, el auditor debe poner toda su atención para captar toda la información de utilidad, pudiendo registrarla ya.

A continuación se comentan las técnicas más utiliza--das y aceptadas:

+ Encuestas

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos 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.

El cuestionario tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

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

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por esto que los resultados - que se obtengan dependen, en gran medida, de los conocimientos con que cuente la persona que haga uso de ella.

+ Interpretación de Documentos.

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valor 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 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 actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la empresa y fuera de ella, tales como boletines, revistas, publicaciones, reglamentaciones, etcétera.

+ Estudio de la Información obtenida.

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

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; y también le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudian.

+ Inspección y Observación.

Quando se requiere información de las instalaciones, de la planta de las oficinas, el auditor debe inspeccionarlos tomando nota de los hechos relevantes y necesarios. Por lo que se refiere a información relativa, principalmente operaciones, trámites, a rutinas establecidas en la empresa, se pueden obtener mediante la observación directa de cómo son realizadas normalmente.

Es importante que el auditor utilice sus hojas de análisis anotando todos aquellos aspectos que sean interesantes y cualquier cosa que le sea dudosa.

El auditor, en cualquier tipo de investigación, agotará hasta donde sea posible las fuentes de información.

Asimismo, confirmará los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos, ya que éstos constituyen el apoyo de sus conclusiones.

Puede resumirse esta etapa como aquella en la que se aplican las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, documentación, formas, y aspectos operativos.

3) Evaluación

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones; concentrando los datos obtenidos en la investigación, es decir, haciendo una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo --

elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y, proceder a su clasificación.

Una vez que los datos han sido clasificados, actividad -- que tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la -- evaluación de resultados, se procede a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones. (13).

a) Verificación de la Información.

El auditor debe integrar los datos que ha recopilado -- aisladamente de manera que tenga la secuencia operativa -- y cronológica de las operaciones.

Es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se estén obteniendo, y se debe pedir al mismo personal que los proporcione evaluar la exactitud de -- los datos.

+ Registro de la Información.

Los datos deben registrarse de manera que sea objetivo el análisis de las actividades. En esta fase surge la necesidad de emplear instrumentos administrativos que nos muestren con facilidad la situación que examina, -- la localización de los problemas y proposición de soluciones que siempre conduzcan a una mejora.

El registro puede ser mediante varios instrumentos administrativos con que cuenta la auditoría administrativa:

1.- Diagrama de Organización (organigrama).

(13) Rubio Bagazzoni, Víctor M. C.P. y L.A. "Guía práctica de Auditoría Administrativa". Publicaciones Administrativas y -- Contables, S.A. México, 1983, Págs. 347.

- 2.- Carta de actividades.
- 3.- Carta de distribución de actividades.
- 4.- Reunión de datos para el análisis de puestos. (4).

Estos instrumentos son explicados a continuación:

1.- Diagrama de Organización.

Es conocido también como "Organigrama" y permite tener el panorama de la estructura orgánica, ya sea de toda empresa o de algún departamento. Por medio de este tipo de diagramas el auditor tiene la posibilidad de apreciar las relaciones que se suponen existentes dentro de la organización pero que tal vez no correspondan a la realidad establecida. En este tipo de diagramas se pueden estudiar:

- Las funciones principales.
- Los canales de comunicación.
- Los niveles jerárquicos.
- El campo de autoridad de cada jefe, (tramo de control).
- Las relaciones de cada unidad orgánica.

Cuando la empresa o área estudiada no cuenta con el diagrama de organización, corresponde al auditor construirlo y posteriormente se procederá a dibujarlo.

El diagrama de organización servirá de base para -

(4) Universidad Autónoma de Guadalajara. "Apuntes de Auditoría - Administrativa". Guadalajara, 1985, Pág. 19.



emprender estudios que redunden en mejoras para la empresa. Este estudio debe hacerse junto con manuales y carta de actividades.

## 2.- Carta de Actividades.

El estudio de las actividades debe hacerse considerando el conjunto de empleados y jefes que tomen parte, así como los departamentos y secciones que intervienen.

Por medio de este instrumento se describen las acciones y obligaciones de cada persona en un conjunto de actividades, tendientes a un objetivo específico. Con este instrumento el auditor podrá estudiar:

- La importancia del objetivo y las actividades para alcanzarlo, donde se combinan responsabilidades y derechos.
- La importancia de cada puesto en las actividades -- contenidas en el estudio.
- Los departamentos o secciones que intervienen.
- Las acciones que realiza cada persona.

En la figura 5-1 puede apreciarse en forma gráfica, cómo debe elaborarse una carta de actividades.

## 3.- Carta de distribución de actividades.

Es un valioso instrumento que permite conocer una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las efectúa.

En este instrumento se registra la información ordenada y lógicamente.

La carta de distribución de actividades, se elabora a partir de la información obtenida por el auditor, de acuerdo a los siguientes pasos:

- Hacer una lista en forma general de las actividades que se desarrollan en el área que se está examinando.
- Hacer una lista de tareas o labores asignadas a cada persona, indicando el tiempo que dedica a ellas, -- aquí puede verse si hay pérdidas de tiempo y en caso de que así sea, darle inmediata solución.

Gráficamente puede apreciarse la elaboración de la carta de distribución de actividades en la figura -- 5-2.

#### 4.- Acopio de datos para el Análisis de Puestos.

Para realizar un análisis de puestos, es necesario -- primeramente elaborar con anterioridad un cuestionario que contenga preguntas respecto al puesto que se pretende analizar y describir.

El cuestionario elaborado sigue la directriz que se presenta a continuación:

- Enviar los cuestionarios a cada uno de los empleados para su contestación o llenado.
- Verificación personal por parte del analista de puestos.
- Tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los

supervisores y jefes.

-Hacer una combinación de los pasos anteriores.

La especificación de trabajo describe el tipo de em---pleado requerido (en términos de habilidad, de expe---riencia, aptitudes especiales y tal vez hasta de resul---tados de pruebas de varios tipos), y ayuda también a - la selección de personal, es decir elegir al personal apropiado delineando las condiciones particulares de - trabajo que se encuentran en él.

De esta manera se prosigue al punto que finaliza la --etapa de Evaluación.

b) Análisis de la información.

La fase del análisis cuya fórmula es fragmentar el --área sujeta a estudio, en proporciones menores que pre---sente los hechos más relevantes y que por su naturale---za son determinantes para llevar a cabo cualquier mejo---ra. El auditor debe tener presente que para poder mejo---rar un sistema, una función, un método, etcétera, siem---pre que hay que descomponerlo en sus elementos más sim---ples. En esta fase es donde el auditor justifica su ha---bilidad como tal, pues de ésta depende la habilidad pa---ra analizar y, debe estar decidido a descubrir cómo --puede lograr mejoras.

Pensando que el objetivo de la auditoría administrati---va es eliminar las pérdidas y deficiencias, mejorar --los sistemas, métodos y procedimientos, mejorar los mé---todos de control, desarrollar mejor al personal, y uti---lizar mejor los recursos, debe usar toda su imagina---ción, tomando como base los recursos de que dispone la empresa, resumiéndolos en los siguientes:

- a) Personal: Es uno de los pilares de la empresa donde es necesario saber la cantidad de personal con que se cuenta, las labores que realiza, adiestramiento que reciben y toda aquella información que pueda -- dar una idea del desempeño del mismo.
  
- b) Materiales: Buscar aquí una reducción en la cantidad de recursos materiales sin que por ello afecten los resultados esperados, sabiendo cuáles son aquellos recursos que se utilizan; cuáles son los más -- adecuados para los fines que se persiguen; conocer los sustitutos que existan; saber si hay desperdicios que puedan evitarse, etcétera, y lograr un -- buen funcionamiento de la empresa.
  
- c) Tiempo: Tratar de eliminar pérdida de tiempo o buscar y lograr un ahorro del mismo, obteniendo los -- mismos o mejores resultados.
  
- d) Tecnología: Consiste en utilizar nuevas formas de -- operar de acuerdo a los avances tecnológicos cuyo -- empleo se justifique, determinando si los instrumentos que se utilizan están obsoletos o anticuados para sustituirlos previendo de antemano si esto sería costoso, dependiendo de la capacidad económica de -- la empresa.

Por lo tanto el análisis consiste en descubrir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento está afectando a una determinada función, sistema, procedimiento, método, etcétera, y requiere de un profundo estudio que debe llevarse a cabo con detalle y -- paciencia, siguiendo un orden al responder a las -- preguntas básicas: qué, cómo, cuándo, dónde, quién, y por qué, archivando toda la información que se va

obteniendo y poder determinar si está completa o incompleta, recopilando, en el último caso, los datos que faltan o por el contrario, conocer que existen datos excesivos que hacen confusa la información debiendo -- eliminarlos.

En resumen, deberá buscarse la forma de ordenar y condensar los datos para obtener una imagen clara de la organización en forma que se presenten los datos principales en la escala correcta y la relación que guardan entre sí. -- Una vez completa la información, se revisarán críticamente las respuestas a las preguntas fundamentales formuladas para conocer entre otras cosas, la justificación de los quehaceres de la unidad, la secuencia adecuada, la -- distribución apropiada, la adaptación del personal a las actividades y por último, si la papelería, metodología, -- procedimientos, formularios, son los adecuados o si se requiere algún cambio para mejorar la eficiencia.

Como punto de partida el auditor deberá tener presente, -- durante el análisis, las siguientes premisas:

- a) Un departamento, una función, una actividad, un método o un trabajo existente, no prueban ser necesarios y -- útiles.
- b) La forma como opera un departamento, una función, una -- actividad, un método o un trabajo existente, no prueba que sea la mejor forma de hacerse, ya que tal vez pueda sugerirse un cambio.

Las mejoras que pueden lograr principalmente por medio de estos cuatro elementos que son muy importantes, son a saber:

**Eliminar:**

Debe identificarse plenamente el propósito de lo que se estudia. En muchas empresas se hace trabajo innecesario y esto se origina de que cuando se implanta por primera vez, no se estudia lo suficiente.

Para descubrir fallas, se hace necesario un análisis detallado y completo, buscando al principio los trabajos o elementos que definitivamente puedan eliminarse.

**Cambiar:**

Buscar posibles cambios también puede conducir a lograr ciertas mejoras. El auditor debe buscar la posibilidad de eliminar algo, cambiando el orden que hasta entonces se ha seguido ya sea de lugar, de secuencia, de persona, etcétera.

**Simplificar:**

Después de haber eliminado, combinado y cambiado el orden de los elementos analizados, debe buscarse la posibilidad de cómo podría simplificarse el trabajo. Esta sería la última fase del estudio, y se puede concluir de estos principios de análisis que son de aplicación general a cualquier área de estudio.

**4) Presentación.**

Una vez que se ha terminado la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, se llega a la etapa de formular y presentar el Informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa.

El Informe estará brindando información sobre la ac--

tual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

Por otra parte, el propio Informe de auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el Informe revista, presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

a) Elaboración del Informe.

El Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumen

tos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.

- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El Informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos como gráficas, instructivos, formas, et cetera.

En el Informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas, son resultado de sus -- apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

En el Capítulo Sexto se trata de manera más amplia lo concerniente al Informe Final y su discusión para una mejor comprensión de la importancia y trascendencia -- que éste tiene para la empresa.

#### 5) El Plan de Reorganización.

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

El auditor tiene una gran responsabilidad al implantar -- las mejoras o cambios sugeridos, ya que éstos van a justificar -- ante un cliente el trabajo desarrollado y, en consecuencia, el -- costo de la auditoría.

Todo esto exige del auditor gran cuidado y precisión para efectuar los cambios, los cuales deben estar sujetos a un plan -- para no incurrir en errores, descuidos o cualquier otra causa --



que pueda perjudicar en última instancia su prestigio profesional.

En el Plan de Reorganización se sabe con cierta precisión qué mejoras se van a hacer y cómo se van a implantar.

Esta última etapa del procedimiento de Auditoría Administrativa es tratada con más detalle en el Capítulo Séptimo, pues se requiere de un profundo conocimiento del Plan de Reorganización para lograr el éxito total de la Auditoría Administrativa.-(1).

(1) Leonard, William P. "Auditoría Administrativa". Editorial Diana, México, 1983, Pág. 365.



FIG. 5.2: CARTA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD.	TIEMPO TOTAL EN HORAS -- POR ACTIVIDAD.	PUESTO Y NOMBRE DE LA -- PERSONA RESPONSABLE.	TIEMPO MAXIMO EN HORAS PARA REALIZARLA.	PUESTO Y NOMBRE DE LA PERSONA RESPONSABLE.	TIEMPO MINIMO EN HORAS PARA REALIZARLA.

CAPITULO SEXTO.

PRESENTACION DEL INFORME Y SU DISCUSION.

El Informe Final es el documento donde se asientan fidedignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas, y por menores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

La culminación del trabajo del auditor es una comunicación que transmite hechos esenciales. Pero ocurre comúnmente que el auditor no logre lo anterior; obteniendo con esto un éxito relativo, no porque no conozca todos y cada uno de los datos; sino principalmente, porque no toma en cuenta el tiempo requerido y los medios para transmitir esos datos a la dirección.

Parte importante que tiene el auditor de la responsabilidad, es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender. Es necesario presentar el Informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad.

Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de -- sus actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más im-

portante y útil de esta técnica.

No se debe aceptar una auditoría total o parcial sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

Los usos posibles que puede recibir un informe son:

1.- Informar para uso inmediato.

Cuando el informe es entregado, y éste es utilizado en forma inmediata.

2.- Servir de base para emprender una acción.

Cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.

3.- Establecer prioridad sobre un descubrimiento.

Cuando se ha hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de su investigación.

4.- Reservarlo para uso futuro.

Cuando el informe puede ser objeto de muchos usos en lo futuro.

1.- Aspectos que hacen útil un Informe de Auditoría Administrativa.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de los siguientes aspectos:

a) Redacción Adecuada.

Redactar significa compilar o poner en orden; en un -- sentido más preciso, consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad. Redactar bien, es construir la frase con exactitud, originalidad, concisión y claridad.

Hay que tener en cuenta que la capacidad profesional -- del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad; representada por el informe que entregará. -- Tendrá que dar especial atención a la estructura de párrafos y frases, y a la unidad correcta; deberá tener cuidado de que lo dicho sea fácilmente comprensible.

Necesita ser veraz y cuidadoso; enfocando las cosas -- con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados y prejuicios personales. Su informe deberá estar -- concebido en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona gramatical (elabora, informa, -- registra, firma, etcétera.).

La auditoría administrativa requiere de una investigación, un análisis y una evaluación muy laboriosa, por lo que no debe demeritarse toda esta ardua labor con -- un mal informe de auditoría. Y además debe ser realizado con exactitud, que se refiere tanto al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad, y las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados; se debe elaborar con originalidad; en la -- construcción de las frases; debe ser conciso, pero esto no debe ser confundido con lo breve, ya que la concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando sea completa; y debe ser claro, esto implica que cualquier

aseveración pueda ser comprendida y que no será mal interpretada.

b) Oportunidad de presentación.

El informe de auditoría tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor. Pero el informe debe presentarse "oportunamente" para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

c) Selección adecuada del material.

Para seleccionar adecuadamente el material que debe -- contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción, o sea, la necesidad de los directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más bien que en los resultados donde se obtuvo lo planeado, por lo que se deduce que el informe de auditoría no va a consistir en una narración de las operaciones de la empresa auditada.

2.- Tipos de Formatos para la elaboración del Informe.

Para la elaboración del Informe se cuenta con varios tipos de Formatos, de entre los cuales se mencionan a continuación cuatro principales, siendo éstos:

- a) Formato General.
- b) De acuerdo al Proceso Administrativo.
- c) De acuerdo a los Recursos Humanos, Materiales, Tiempo y Tecnología.
- d) Por Departamentos.

Por la importancia que estos revisten, se explican enseguida:

a) Formato General.

En este formato, la redacción es continua, y los datos que contiene son:

- 1) El nombre de la persona y puesto de la misma a --- quien va dirigido el Informe.
- 2) Lugar y Fecha de entrega.
- 3) Propósito de la Auditoría a manera de Prólogo.
- 4) Hechos relevantes a nivel Empresa, anotando primeramente los Aciertos, después las Fallas, todo de manera general.
- 5) Las Fallas localizadas deben ir seguidas de las Alternativas de Solución más adecuadas, que deben ser mínimo dos, para poder hacer una selección de la -- más conveniente.
- 6) Hechos relevantes a nivel Departamental, anotando, - (como en el punto número 4), primero los Aciertos, - después las Fallas.
- 7) En caso de haber fallas, deben acompañarse de un mí nimo de dos alternativas de Solución y poder seleccionar la más adecuada.
- 8) Se presentan enseguida las Recomendaciones a todo - lo anterior; con el nombre y la Firma tanto del encargado o jefe del área auditada como del Auditor - Supervisor, se formula la despedida.
- 9) Se elaboran por último, las conclusiones.
- 10) Si durante el desarrollo de la auditoría se realiza ron Anexos, estos irán después de las Conclusiones.



Para una mejor comprensión de este Formato en la Figura - 6-1 se muestra su elaboración.

b) Formato de acuerdo al Proceso Administrativo.

En este Formato, la información se ordena de acuerdo a los pasos del Proceso Administrativo, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Ver Figura -- 6-2.

Planeación:

Aquí se informa de la posición que guarda la empresa - con respecto al futuro, esto es, objetivos, políticas, programas de acción, sistemas, procedimientos y métodos.

Organización:

Informa la eficacia de la estructura orgánica e informa además de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad..

Dirección:

Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes han alcanzado los resultados deseados por medio de sus subordinados.

Control:

Informa cómo se están controlando todas las funciones, actividades y operaciones.

También informa sobre las normas y estándares para pre

cisar la eficacia de ejecución y cualquier otra desviación a los planes originales.

En cada uno de los pasos del Proceso Administrativo deben señalarse los Aciertos y Fallas que se encuentren y éstas últimas, irán seguidas de sus Alternativas de Solución (mínimo 2).

Posteriormente se presentan las Recomendaciones y la despedida del Jefe del área auditada y del Auditor Supervisor con sus respectivos nombres, y firmas.

Como último paso, se elaboran las conclusiones, y en caso de haber anexos, éstos irán después de las conclusiones.

Es obvio mencionar que al inicio debe hacerse a manera de Prólogo el propósito de la auditoría, anotando además el nombre de la persona a quien va dirigido el informe y la fecha y el lugar de entrega, y el puesto de ella.

c) Formato de acuerdo a los Recursos Humanos, Materiales, Tiempo y Tecnología.

Los datos que contiene este Formato son de acuerdo al análisis que de la información se hace; lógicamente enfocándose a cada uno de estos recursos para que los datos obtenidos tengan una mayor precisión.

Los pasos a seguir son:

- 1) El nombre de la persona y puesto de la misma a quien va dirigido el Informe, y la fecha y el lugar de entrega.

- 2) Propósito de la Auditoría.
- 3) Aciertos de Recursos Humanos, sus Fallas y las Alternativas de Solución a ellas, (mínimo 2).
- 4) Aciertos de Recursos Materiales, Fallas y las Alternativas de Solución más adecuadas, (mínimo 2).
- 5) Aciertos del Recurso de Tiempo, sus Fallas y las alternativas de Solución más convenientes, (como mínimo 2).
- 6) Aciertos del Recurso de Tecnología, sus Fallas, y - Alternativas de Solución (mínimo 2).
- 7) Formular las Recomendaciones.

Esto con el nombre y la firma del jefe del área auditada y del Auditor Supervisor.

- 8) Elaborar las Conclusiones y poner inmediatamente -- los Anexos si es que existen.

Ver la Figura 6-3.

d) Formato por Departamentos.

Este formato se elabora a partir de los Departamentos con que cuente la empresa.

Los puntos esenciales son:

- 1) La fecha y el lugar de entrega del informe, además del nombre y puesto de la persona a quien va dirigido.
- 2) Mencionar el propósito de la Auditoría.
- 3) Anotar la información obtenida que cada uno de los departamentos auditados, con sus respectivos Aciertos, sus Fallas y sus Alternativas de Solución (co-

mo mínimo 2), para cada uno de ellos, por separado.

- 4) Formular las Recomendaciones, con el nombre y la firma tanto del jefe o Gerente de la empresa, así como del auditor supervisor.
- 5) Elaborar las conclusiones de lo anterior.
- 6) Poner los Anexos después de las conclusiones, si éstos existen.

Ver Figura 6-4.

### 3.- Contenido General del Informe de Auditoría.

En la formulación del Informe es importante pensar en las personas que van a recibirlo, para diseñarlo en la forma que sea más fácilmente comprensible.

El diseño y el contenido del Informe puede variar de empresa a empresa, según las fallas encontradas y las alternativas de solución más convenientes, además de los aciertos hallados.

Pero hay ciertos puntos que todo informe cubre de una u otra manera, y son:

#### a) El Propósito de la Auditoría.

Aquí se tendrá que informar con claridad y precisión - cuál fue el propósito de la auditoría, dando una breve explicación referente al trabajo desarrollado.

#### b) Información general y total del desarrollo de la auditoría.

La información debe ser tratada en orden de importancia, indicando los aciertos encontrados, sus fallas y las alternativas de solución posibles a ellas.

Aquí es donde se debe elegir el Formato más conveniente para hacer llegar el contenido de una manera clara, a todas aquellas personas que vayan a hacer uso de él.

### 3) Conclusiones.

Las conclusiones resumen las ideas más importantes del trabajo.

Deben recoger los resultados logrados en el cuerpo del informe, en forma tal que las personas que lo lean, no interpreten mal el sentido global del informe de auditoría administrativa. En esta sección del informe, el auditor describirá las áreas localizadas, que ofrecen posibilidades de mejoría administrativa.

En algunos casos dichas mejoras podrán efectuarse en el curso de la misma auditoría; en otros, posiblemente requieran la intervención de alguna persona especializada.

### d) Anexos.

La última sección se destina para incluir gráficas, -- diagramas, cuadros, formas de papelería, y en general todos los datos que sirvan para ampliar la información.

Para facilitar la interpretación de los anexos, éstos deben presentarse siguiendo un orden por medio de números o letras.

### 4.- Presentación del Informe Final.

Este es tal vez el punto culminante de la auditoría

administrativa, ya que representa el resultado de los esfuerzos realizados a través del estudio.

Además, es lógico que el contenido del mismo esté debidamente comprobado y depurado; de ahí su gran importancia.

Para su elaboración se siguen los lineamientos en cuanto a forma y contenido ya antes citados, pero además deben considerarse otros factores como los siguientes:

- a) Utilizar un lenguaje adecuado al lector.
- b) Debe desarrollarse en una secuencia lógica.
- c) Debe estar escrito en una forma convincente, que refleje seguridad.
- d) Debe incluir anexos, gráficas, cuadros, etcétera, cuando se necesite.
- e) Los anexos deben presentarse con alguna explicación.
- f) La presentación debe ser oportuna y atractiva, haciendo que el informe sea ágil.

El auditor debe comentar el contenido del informe con los miembros de su equipo, para cerciorarse de que se tratan todos los puntos importantes, es decir, unificar los criterios de todos.

El Informe debe convencer a las personas a quienes va dirigido, de que el trabajo de Auditoría Administrativa es un instrumento que debe utilizarse para que la administración sea dinámica y eficaz.

Es muy importante que una vez que se ha presentado el Informe Final, se proceda a la discusión del mismo, puesto que es aquí en donde se aclarará todo aquello que no esté perfectamente

claro y cuya información debe ser objetiva para tener plena confianza en que las decisiones que se van a tomar tienen bases -- bien fundamentadas.

Por ello, la discusión del Informe entre el Auditor Supervisor y su equipo de trabajo y ellos a su vez con la Dirección - de la Empresa, es parte decisiva para la eficacia de las acciones posteriores a la Auditoría Administrativa.

FIG. 6.1. Formato General para la elaboración del Informe cu  
ya principal característica es la redacción continua.

+ Lugar y Fecha de entrega del  
Informe.

- + Nombre y Puesto de la persona  
a quien va dirigido el Informe.
- + Propósito de la Auditoría Administrativa.
- + Hechos relevantes a nivel empresa, sus aciertos y sus fallas, -  
seguidas estas últimas de las Alternativas de Solución (mínimo  
2).
- + Hechos relevantes a nivel departamental, sus aciertos y fallas,  
con un mínimo de 2 alternativas de solución.
- + Recomendaciones:

---

Nombre y Firma del Jefe del  
área auditada.

---

Nombre y Firma del Auditor  
Supervisor

+ Anexos.



FIG. 6.2. Formato de acuerdo al Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) para la elaboración del Informe.

+ Lugar y Fecha de entrega del Informe.

+ Nombre y Puesto de la persona a quien va dirigido el Informe.

+ Propósito de la Auditoría Administrativa.

+ Planeación (objetivos, políticas, programas de acción, sistemas, procedimientos y métodos; con sus aciertos, sus fallas y sus alternativas de solución).

+ Organización (estructura orgánica de la empresa; sus aciertos, sus fallas y sus alternativas de solución).

+ Dirección (actuación del cuerpo administrativo; con sus aciertos, sus fallas y sus alternativas de solución).

+ Control (funciones, actividades y operaciones; normas y estándares; sus aciertos y sus fallas y estas últimas con sus alternativas de solución).

+ Recomendaciones:

---

Nombre y firma del jefe del área auditada.

---

Nombre y firma del Auditor Supervisor.

+ Conclusiones.

+ Anexos.

FIG. 6.3. Formato de acuerdo a los Recursos Humanos, Materiales, Tiempo y Tecnología, para la elaboración del Informe.

+ Lugar y Fecha de entrega del Informe.

+ Nombre y puesto de la persona a quien va dirigido el Informe.

+ Propósito de la Auditoría Administrativa.

+ Recursos Humanos (aciertos, fallas y alternativas de solución).

+ Recursos Tiempo (aciertos, fallas y alternativas de solución).

+ Recursos de Tecnología (aciertos, fallas y alternativas de solución).

+ Recomendaciones:

Nombre y firma del Jefe del área auditada.

Nombre y firma del Auditor Supervisor.

+ Conclusiones.

+ Anexos.

FIG. 6.4. Formato por Departamentos para la elaboración del Informe.

+ Lugar y Fecha de entrega del Informe.

+ Nombre y Puesto de la persona a quien va dirigido el Informe.

+ Propósito de la Auditoría Administrativa.

+ Información de todos y cada uno de los Departamentos auditados, con sus aciertos, sus fallas y estas últimas con sus alternativas de solución (mínimo 2); tratando cada departamento por separado.

+ Recomendaciones:

---

Nombre y firma del Gerente de la empresa.

---

Nombre y firma del Auditor Supervisor.

+ Conclusiones

+ Anexos.

## CAPITULO SEPTIMO

### EL PLAN DE REORGANIZACION.

El objeto del Plan de Reorganización es llevar a cabo las mejoras contenidas en el Informe, aceptadas por la Dirección de la empresa, y exige ser discutido con los jefes de aquellas --- áreas donde se van a implantar las mejoras, con el objeto de hacer todas las explicaciones y aclaraciones pertinentes. De esta manera se tendrán las bases para desarrollar el propio plan de reorganización en cuanto a su secuencia cronológica y operativa.

El auditor debe tener presente que las mejoras propuestas no serán aceptadas por el personal de la empresa hasta que se -- les demuestre que efectivamente hay "mejoría" y que están libres de fallas, por lo tanto, habrá que realizar una labor de convencimiento. Para lograr esto ,es indispensable demostrar la necesidad del cambio, lo cual hace necesario presentar una exposición detallada en donde se consignent las deficiencias actuales y las ventajas principales de los cambios propuestos.

#### 1.- Acciones para lograr el convencimiento del plan propuesto.

Para lograrlo, el auditor debe hacer lo siguiente:

- a) Presentar sus proposiciones completa y claramente.
- b) Hablar con todos aquellos que intervienen y deban intervenir en los cambios propuestos.
- c) Preparar todo lo necesario para hacer un ensayo, ya - sea práctica o gráficamente.

Es muy importante que el auditor obtenga la completa aceptación de los jefes, sobre todo los de los niveles superiores,- ya que su apoyo contribuye a influir sobre el personal de nive--

les inferiores.

En el caso de cambios importantes que afecten a toda la empresa en conjunto, es necesario obtener la aceptación formal del Director General e inclusive del Consejo de Administración.

Aun antes de llevar a cabo los cambios, es necesario que el auditor tome todas las medidas necesarias para evitar temores y oposiciones entre el personal, que pueden originar el que surjan rumores o apreciaciones derivados de la falta de entendimiento y finalidad del plan de reorganización. Por otra parte, el auditor debe darse cuenta que el personal de una empresa siempre tiende a lo siguiente:

- + Oponer resistencia al cambio.
- + No aceptar críticas.
- + Desconfiar de lo que no entiende.

El personal de la empresa siempre presenta esas oposiciones porque creen que su seguridad puede salir afectada, no obstante que los cambios emprendidos generalmente tienden a beneficiarlos en sus formas de trabajar y aun económicamente.

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

- a) El propósito del cambio debe darse a conocer en forma clara y precisa. Las personas presentan mayor resistencia al cambio cuando lo que se les presenta es ambiguo o utiliza una terminología que ellos desconocen.
- b) Los jefes del área afectada por los cambios deben tener participación. La naturaleza de las personas los lleva a apoyar aquellos aspectos en cuya creación han

participado, ya que les es más fácil seguir las sugerencias en las cuales han intervenido.

- c) Los cambios no deben fundamentarse exclusivamente en razones personales. El personal sólo va a responder de razones personales cuando se les demuestre que resolverán un problema suyo, alcanzarán un objetivo y obtendrán un beneficio específico.
- d) Deben existir eficientes comunicaciones sobre los cambios. Aunque un cambio sólo se relacione con una o dos personas integrantes de un grupo, éste debe ser informado completamente acerca del cambio, a fin de dar una sensación de seguridad y seguir manteniendo la cooperación de todo el grupo.
- e) Los beneficios del cambio deben beneficiar a quienes salen afectados. Aunque sólo sea benéfico para la empresa, el personal estará a disgusto si el cambio no les produce un beneficio directo y, aún más, cuando resienten alguna desventaja en su trabajo.
- f) Los cambios deben comunicarse anticipadamente. El plan de reorganización debe comunicarse anticipadamente a las personas que serán afectadas por él, pues aunque se pueda exigir su aplicación repentina y brusca, el personal puede obstruirlo en diferentes formas difíciles de advertir.

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

## 2.- Plazo para la Reorganización.

Es muy importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevarse a cabo, de

biendo considerar que los problemas que los propios cambios implican son entre otros, la conservación de un buen ambiente entre el personal afectado.

El plazo se puede elegir según las siguientes formas de aplicar los cambios en la organización:

- a) Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
- b) Efectuar los cambios durante un período más o menos corto (1 año).
- c) Efectuar los cambios paulatinamente durante un período mayor, (más de un año).

Es indudable que la elección adecuada para efectuar los cambios dependerá de la magnitud de los mismos, ya que pueden referirse a toda la organización de la empresa. A las principales funciones o sólo a unas cuantas secciones que no presenten mayores problemas al ser aplicados de inmediato cualesquiera de los cambios sugeridos. Sin embargo este procedimiento radical no siempre produce buenos resultados en virtud de que frecuentemente da lugar a que los jefes pierdan su seguridad, a que renuncien buenos elementos y, en general, a que se lesione el espíritu de grupo de la empresa.

Tampoco es conveniente ni adecuado hacer que la empresa se acomode inmediatamente a una nueva organización, más aun cuando ésta forma parte de los planes a largo plazo del negocio.

Sin embargo, pueden aprovecharse determinadas situaciones que por su naturaleza permitan acelerar el plazo para llevar a cabo la reorganización, como el cambio o llegada de nuevos directivos, situación que puede aprovecharse para reestructurar inmediatamente el área que le corresponderá a ese nuevo funcionario, quien no estará viciado por las prácticas ya establecidas y desa

parecerán con motivo de la reorganización.

En otras ocasiones, para una reorganización total, tal vez sea preferible poner en práctica un plan de carácter intermedio entre la estructura existente y la proyectada, y en el cual se incluyan todos aquellos pasos necesarios para corregir los defectos o fallas más importantes en que se ha venido incurriendo hasta el presente. Hasta que la nueva estructura quede de acuerdo al plan de reorganización.

Los cambios proyectados a corto plazo son aquellos en que la aplicación varía entre 6 meses y 1 año aproximadamente. En este caso, los cambios fundamentales se introducen de inmediato, pero como resultado de un estudio previo consultado y comentado con los jefes correspondientes en este caso, la introducción de los cambios se complementa con reuniones en que se discuten los distintos puntos de vista de aplicación práctica y que inclusive pueden hacer modificaciones al diseño original.

En el caso de la introducción de cambios a largo plazo, se puede elegir un período mayor de un año, en el cual frecuentemente el plan se fracciona en varias partes, con lo cual las modificaciones se llevan a cabo en forma paulatina. Este sistema constituye de hecho un proceso que no tiene fin y que, procurando causar los menores trastornos posibles, trata de llevar a la empresa al grado más elevado de organización.

La elección del plazo más adecuado para una empresa debe tener en cuenta las características personales de los ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa. No necesariamente debe eludirse la posibilidad de aplicar cambios radicales y completos en forma inmediata, pues en un momento dado puede ser la mejor solución.

Lo mejor será medir los beneficios y perjuicios que pueda



resentir la empresa en todos sus aspectos según cada una de las posibilidades que se han apuntado.

Por último cabe hacer hincapié en el papel del asesor que debe desempeñar el auditor en el desarrollo del plan de reorganización, para lo cual debe hacer lo siguiente:

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

Es así como se ha podido tener una visualización de lo -- que debe hacerse después de que se realizó la auditoría administrativa, y es importante recalcar que todas las acciones que se sigan, deben beneficiar siempre a la empresa en su totalidad.

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

A través del desarrollo de la investigación realizada sobre Auditoría Administrativa se puede apreciar la importancia -- que ésta tiene en el adecuado funcionamiento de las organizaciones, puesto que es un útil instrumento para determinar la situación real de las mismas, pudiendo tomar decisiones acertadas sobre las acciones a seguir en el momento más oportuno.

Así mismo, es importante resaltar el hecho de que una Auditoría Administrativa no tiene como fin primordial el localizar fallas, sino que también se observe la aplicación de los sistemas y procedimientos establecidos y fortalecer con ello los aspectos positivos que la empresa posea.

Es así como se espera que por medio de la presente investigación se haya logrado el objetivo inicial de recopilar la información pertinente a la Auditoría Administrativa y que pueda valorarse la trascendencia que tiene su aplicación en la empresa mexicana para contribuir al desarrollo de la vida económica nacional.

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

- 1.- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
William P. Leonard  
Editorial Diana  
México, 1983.
- 2.- "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"  
Koontz y O'Donnell  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1968.
- 3.- "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas  
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.  
México, 1984.
- 4.- "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Universidad Autónoma de Guadalajara  
1985.
- 5.- "ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"  
Henry L. Sisk y Mario Sverdlik  
Editorial South-Western Publishing Co.  
E.U.A. 1976.
- 6.- "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"  
George R. Terry  
Editorial CECSA  
México, 1980.

- 7.- "CODIGO DE ETICA"  
CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración, -  
A.C.).  
México, 1984.
- 8.- TESIS: "ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE AU  
DITORIA INTERNA EN LAS INDUSTRIAS"  
Tit. C.P. Alejandro Milian Quezadas  
México, 1972.
- 9.- "SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Joaquín Rodríguez Valencia  
Editorial Trillas  
México, 1984.
- 10.- "ELEMENTOS DE AUDITORIA"  
C.P. Víctor M. Mendivil Escalante  
Editorial ECASA  
México, 1982.
- 11.- "ENCICLOPEDIA DE GESTION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
(MANAGEMENT)"  
Ediciones Grijalbo, S.A.  
Barcelona, 1984.
- 12.- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
Edward F. Norbeck  
Editorial Técnica  
México, 1972.
- 13.- "GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"  
C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Ragazzoni y L.A. Jorge Hernán--  
dez Fuentes.  
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.  
México, 1983.