



2944  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO CAMPO DE  
ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A ;**

**EDUARDO SERAFIN RAMIREZ**

**ASESOR: C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI**

**MEXICO, D. F.**

**FALLA DE ORIGEN**

**1989**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO CAMPO DE ACCIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

	Página
A MANERA DE INTRODUCCIÓN.....	2
I.- LA ADMINISTRACIÓN.....	5
a) DEFINICIÓN.....	5
b) ANTECEDENTES.....	5
c) EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	7
c.1) Antecedentes en el mundo.....	7
c.2) Antecedentes en México.....	7
d) CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	8
d.1) La corriente clásica.....	8
d.2) La corriente neoclásica.....	9
d.3) La corriente moderna.....	11
e) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	12
II.- GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	17
a) DEFINICIÓN.....	17
b) OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	17
c) DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.....	18
d) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	24
e) CARACTERISTICAS PERSONALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO..	26
f) CONOCIMIENTOS NECESARIOS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO..	26

g)	NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	30
h)	OBLIGACIONES ETICAS.....	32
i)	PAPELES DE TRABAJO.....	34
j)	PROGRAMA DE TRABAJO.....	35
III.-	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	39
a)	GENERALIDADES DE LA METODOLOGIA.....	39
b)	METODOLOGIA PROPUESTA PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	39
b.1)	Actividades previas.....	40
b.1.1)	Solicitud de servicio.....	40
b.1.2)	Propuesta de servicios profesionales.....	41
b.1.3)	Contratación del servicio.....	44
b.2)	Planeación.....	45
b.3)	Recopilación de la información.....	45
b.3.1)	Cuestionario.....	48
b.3.2)	Entrevista.....	49
b.3.3)	Investigación documental.....	55
b.3.4)	Observación directa.....	56
b.4)	Análisis y evaluación de la información.....	56
b.4.1)	El análisis.....	56
b.4.2)	Cualidades del auditor administrativo como analista.....	58
b.4.3)	El proceso del análisis.....	60
b.4.4)	La evaluación.....	62
b.4.5)	Método propuesto de evaluación.....	64
b.5)	Presentación de resultados.....	67

b.5.1) El informe de la auditoría administrativa...	67
b.5.2) Recomendaciones para la elaboración y presentación del informe.....	68
b.5.3) Elementos del informe de auditoría administrativa.....	69
b.6) Implantación de recomendaciones.....	72
IV.- LA COMPUTADORA COMO HERRAMIENTA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	76
CONCLUSIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	87

**A MANERA DE INTRODUCCION**

## A MANERA DE INTRODUCCION

Una época como la actual, en que la situación económica nos empuja a tomar decisiones drásticas y difíciles, es una época también para la reflexión en donde debemos tomar conciencia de solidaridad y quizás de un verdadero humanismo que nos lleve a percatarnos del verdadero papel que jugamos en el mundo. No quiero pecar de filósofo ni mucho menos, pero considero que no podemos, no debemos cerrar los ojos ante el hambre y la desesperanza que empuja a muchos compatriotas a los vicios o a los atentados contra la sociedad. No debemos desligarnos de la situación crítica que viven muchos conciudadanos que han visto reducirse o eliminarse sus posibilidades económicas. Pero, qué podemos hacer?.

Ante todo concientizarnos que por mínima que pueda ser nuestra contribución, de algo debe servir. El mar está formado por miles de millones de gotas de agua. Cualquier actitud o actividad que asumamos, algún resultado positivo habrá de producir, siempre y cuando actuemos con rectitud y honradez.

Si como individuos debemos actuar, con mayor razón como profesionales cuya principal intención, considero, es servir a la sociedad en sus innumerables facetas.

Actuemos, pero de tal forma que ayudemos. Nuestro campo de acción, como administradores, es tan amplio que puede ir desde idear la forma de ser más productivos hasta mejorar el sistema tributario para un mejor y equitativo reparto de la

riqueza. En cualquier renglón tenemos algo que atribuir. Trabajemos para ser más redituables. Ensayemos ser productores de sugerencias que consideremos aptas para mejorar cualquier etapa de la situación actual laboral en la que nos desenvolvemos. No seamos indiferentes ni egoístas en pensar cómo podemos mejorar en lo individual. Si no actuamos viéndonos como parte de un grupo, será infructuosa toda nuestra labor.

El presente trabajo pretende modestamente, a ayudar a los lectores a descubrir o a ampliar los conocimientos que posean en relación a un campo de acción relativamente virgen para los profesionales en administración como lo es la auditoría administrativa.

**LA ADMINISTRACION**

## I. LA ADMINISTRACION

El presente capítulo trata brevemente sobre la administración y algunos aspectos relevantes al respecto, tales como su definición, sus antecedentes, sus principales corrientes o escuelas y sobre todo el perfil que debe tener el profesionalista en administración.

### a) DEFINICION.

Es común que cuando alguien se interesa sobre un tema en específico se remita a su definición, que no es sino una pequeña enunciación de las características y cualidades del objeto que se pretende estudiar. Es obvio que existe un sinnúmero de definiciones sobre la administración, tanto de expertos como de neófitos, considerándose dentro de éstos mi definición de administración es la siguiente:

Administración: conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

### b) ANTECEDENTES.

La administración como actividad humana se reporta a los orígenes del hombre, no es exagerado afirmar que ya desde la agrupación conocida como horda existen vestigios de un tipo de organización que, aún rudimentaria en exceso, tendía a

utilizar las ventajas que brinda la unificación de esfuerzos individuales en un grupo, por medio del cual era factible enfrentar, de una manera más efectiva, los múltiples peligros que acechaban a los individuos, además de procurarles mejores medios de subsistencia.

La conjugación de esfuerzos y propósitos, como antecedentes remotos de la actividad administrativa, seguramente surge en el ser humano cuando se percata de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirán desenvolverse en un medio hostil. Es su actitud gregaria orientada hacia metas comunes la que permitirá ejercer su dominio sobre otras especies vivientes, así como su más rápida adaptación a un medio ambiente variable; pues a diferencia de la mayoría de seres biológicos superiores, el hombre se adecúa a las diversas condiciones físico-climáticas de la Tierra, situación que contribuye a incrementar su hábitat, teniendo con ello una mayor posibilidad de conocimiento y de acción en la naturaleza que le rodea.

Este espíritu cooperativo, en su forma más elemental, se inicia con la agrupación de varios individuos para la caza de animales o a la protección contra los ataques de otras especies, sigue un proceso evolutivo en las diferentes etapas históricas de la humanidad y está presente en las grandes agrupaciones sociales, sean éstas públicas, religiosas, comerciales, militares, etc., hasta llegar a nuestros días y constituir el complejo cuerpo de principios y conocimientos

que se identifican como administración moderna.

### c) EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.

#### c.1) ANTECEDENTES EN EL MUNDO.

Se da por descontado que la primera escuela que impartió estudios de administración en el mundo fué la escuela Wharton de Finanzas y Comercio (en los Estados Unidos de Norteamérica). Sobre este caso y algunos otros, el maestro Laris Casillas<sup>1</sup> nos menciona: "La escuela fué fundada en 1881 por Joseph Wharton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios a la Universidad de Pensilvania. Más tarde, en 1889, Edward Tuck donó trescientos mil dólares a la Tuck School Dartmouth College; en la Universidad de Harvard, la Escuela de Administración se abrió en 1908, la Universidad de Illinois estableció su Escuela de Comercio y Administración de Empresas en 1915; Hubart Williams donó dos millones de dólares para crear un fondo".

#### c.2) ANTECEDENTES EN MEXICO.

En México, al igual que los Estados Unidos, las primeras escuelas de administración surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresas, así lo delata el mismo Laris Casillas<sup>2</sup>: "el Instituto Tecnológico de Monterrey (Eugenio Garza Sada) inició los cursos de administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943. El Instituto

Tecnológico de México (Raúl Bailleres) estableció su Escuela de Administración de Negocios, en 1947."

En 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

Por lo que toca a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración, inició en 1955<sup>3</sup> los estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevarían a la creación de una nueva carrera universitaria, misma que fué aprobada por el Honorable Consejo Universitario, en enero de 1957, iniciándose las clases en marzo del mismo año, con la denominación "Licenciado en Administración de Empresas".

#### **d) CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.**

El presente apartado tiene como finalidad recordar brevemente las diferentes corrientes o escuelas del pensamiento administrativo a través de los tiempos. Así mismo ofrecer una visión general que permita conocer con mayor precisión y simplicidad a sus principales autores o ideólogos, sus ideas y sobre todo las aportaciones a la administración.

##### **d.1) LA CORRIENTE CLÁSICA.**

Históricamente se ubica a finales del siglo pasado y en los albores del presente; de acuerdo con su composición la integran tres escuelas, cada una de ellas de gran

significación:

- la escuela científica encabezada por Frederick Taylor;
- la escuela experimental del francés Henry Fayol, y;
- la escuela burocrática de Max Weber.

La escuela clásica del pensamiento administrativo, vista como un todo, ha dado a la Teoría de la Administración importantes contribuciones, pues muchos de sus planteamientos no solo tienen una vigencia indiscutible en nuestros días, sino que constituyen el punto de partida para la gran mayoría de las escuelas modernas. Basta con recordar las contribuciones de Taylor en materia de procedimientos, análisis y medición del trabajo; las de los esposos Gilbreth en cuanto a tiempos y movimientos; los principios universales y el criterio de proceso administrativo de Fayol; o el concepto formal de la organización y la estructuración racional de Weber, para mencionar solo algunos de los rasgos distintivos de cada una de las escuelas que integran la corriente clásica y que presentan sólidas aportaciones a la conformación de la Ciencia de la Administración.

#### d.2) LA CORRIENTE NEOCLÁSICA.

La corriente clásica había hecho resaltar los aspectos formales de la organización, asumiendo una posición rígidamente mecanicista interesada básicamente en una mayor productividad y eficiencia, llevando la división del

trabajo y la especialización a sus máximas consecuencias; todo ello en deterioro de los aspectos relacionados con la interacción y la conducta humana dentro de las empresas. El replanteamiento de esta actitud y forma de abordar la problemática administrativa se inicia en la década de los años veinte en que sobresalen los estudios de la Harvard Business School, con Elton Mayo al frente, para la Western Electric de Chicago, en Hawthorne Plant. De allí surgen nuevos e importantes descubrimientos para la teoría administrativa, al darle un toque psico-social y ubicar al personal en un sitio preponderante dentro de toda estructura organizacional.

Este nuevo criterio redondea la concepción de la administración existente hasta entonces al incluir el tratamiento de las relaciones humanas y analizar el comportamiento grupal desde una perspectiva en la que el individuo deja de ser considerado como simple engrane del proceso productivo para convertirse en el factor más relevante y dinámico de la organización. Ahora se intenta saber cuáles son las causas que provocan su aislamiento, qué tipo de necesidades sociales, culturales y espirituales tiene, cómo concilia sus aspiraciones de independencia, desarrollo y realización personal con las rigideces que le impone una estructura de organización en la que prevalecen, como única respuesta a este tipo de necesidades, los incentivos de naturaleza material.

El análisis de los aspectos psicológicos y sociológicos del personal dentro de las organizaciones conduce a plantear un punto de vista que se puede identificar como Teoría Organizacional del Comportamiento Humano, en el cual se pretende precisar y dar una solución valedera al conflicto que se presenta entre los anhelos individuales y la solidaridad grupal. Frente al acatamiento de ciertos tipos de disciplina, autoridad y supervisión que por regla general son restrictivas y cuyo único móvil es la eficiencia del aparato productivo.

Con base en las anteriores premisas se manifestará la corriente neoclásica en dos escuelas representativas, la denominada "escuela de las relaciones humanas" y la del "comportamiento humano o del sistema social".

#### d.3) LA CORRIENTE MODERNA.

Dada la diversidad de las corrientes actuales del pensamiento administrativo no resulta fácil delimitarlas en un mismo enfoque, como ocurre con las corrientes representativas de las escuelas clásica y neoclásica.

De acuerdo con lo anterior, considerando inadecuado hablar de una escuela moderna del pensamiento administrativo con un enfoque integral. Creo más apropiado referirse a tendencias modernas que se vinculan básicamente por ser formas contemporáneas de visualizar la problemática de las organizaciones. Partiendo de la variedad de las

concepciones que presenta la administración, en nuestros días se pueden mencionar, entre otras, a la teoría de las decisiones, matemática, sistemas, por objetivos, por proyectos, y del desarrollo organizacional; su análisis permitirá una visión aproximada de sus principales categorías, y sobre todo, de la dimensión metodológica que las caracteriza.

#### e) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

En alguna ocasión leí un libro en donde se mencionaba que la inteligencia del ser humano se medía en cuanto a la capacidad de relacionar que éste tuviera. Es decir, el hombre inteligente es aquél que mayor capacidad de relación mental tenga.

En este libro, además, se utiliza el término relacionar como sinónimo de coordinar; ¿por qué hago estos comentarios?, porque considero que el Licenciado en Administración antes que otra cosa es, o debe ser, un coordinador. No es un experto en producción, en comercialización, en finanzas o en relaciones humanas. Pero sí tiene suficientes conocimientos en cada una de esas áreas para lograr comprender a los especialistas y amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede provocar una preparación limitada en alguna especialidad. La preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador.

Dentro de los conocimientos que recibe, están incluidas las disciplinas económicas, sociales, comerciales, financieras, matemáticas, jurídicas, contables, informáticas y de relaciones humanas; aunque algunas con mayor énfasis que otras. Estos conocimientos aunados a su experiencia y preparación académica fuera de las aulas universitarias, le permiten captar con mayor claridad los problemas que se le plantean y aplicar las soluciones más prácticas y convenientes, sin ser un especialista en cada área.

Es indudable que en el mundo actual se ha progresado gracias a la inteligencia y a las dotes personales de los empresarios y administradores, que actuando en su mayor parte empíricamente, han logrado desarrollar las actividades socioeconómicas al nivel que ahora disfrutamos. Sin embargo, la complejidad paulatina de los problemas administrativos y su solución hoy en día, reclaman, de quienes lo enfrentan, una preparación académica mayor.

Resolver problemas administrativos refleja la práctica de una profesión. La persona que se dedica a tales actividades debe tener una profunda convicción de servicio, porque la administración no sólo es un conjunto de conocimientos técnicos, sino que lleva además un sentido profundamente humano, pues en última instancia es al hombre, al ser humano, a quien sirve.

El administrador profesional requiere una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas

técnicos que enfrente durante su vida profesional. Esto implica el conocimiento, la capacidad y la habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo con los problemas y condiciones específicas de cada organización, por lo cual es además necesario el criterio, la sagacidad y la creatividad que le lleven a la innovación y creación de metodologías propias. Creo que sin lo anterior es insostenible el carácter profesional del administrador y, de no darse, se tendría que aceptar que se están formando "empleadillos", oficinistas, burócratas (en el sentido de la palabra burlona que significa: flojos, apáticos, etc.) y gente rutinaria que sólo cuentan con un reducido lenguaje de términos administrativos, pero que no representa una diferencia significativa con otros empleados. La organización que requiera los servicios de un administrador profesional, tiene derecho a exigir que la actuación de éste le signifique una verdadera solución a sus problemas. Sería catastrófico para la profesión desperdiciar la aceptación casi unánime que existe en nuestro medio sobre la urgencia de utilizar servicios profesionales en administración. De acuerdo con lo anterior, quien pretenda ser Licenciado en Administración debe aceptar el compromiso de ser un estudioso infatigable, un acucioso investigador y de someterse a un fuerte tren de trabajo; deberá percatarse de que en las universidades se dan estudios de administración y no se crean administradores profesionales, que es algo muy diferente.

Quien no tenga la disciplina por el trabajo y el estudio

permanente, podrá laborar como "empleadillo" pero nunca como profesional y será culpable de minimizar ante los ojos de los demás, la valía y categoría de una hermosa profesión.

**GENERALIDADES DE LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

## II. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### a) DEFINICION.

Según William F. Leonard la definición de Auditoria Administrativa es<sup>4</sup>:

"Un exámen amplio y constructivo de una estructura orgánica de una compañía, una institución o de una dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas, como una división o un departamento, y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos".

Con todo el respeto que me merece el maestro Leonard considero que su definición es incompleta ya que no menciona la parte de evaluación que es primordial en cualquier tipo de auditoría. Por lo que respecta a una definición personal sostengo que la auditoría administrativa es:

"el conjunto de técnicas que metodológicamente aplicadas, examinan y evalúan los factores o elementos del proceso administrativo de una entidad económica".

### b) OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Llegado a este punto considero conveniente aclarar que muchas veces se confunde la definición y el objetivo de un tema tratado, lo cual es un error ya que la definición es 'lo que es' y el objetivo es 'lo que pretende ser o hacer' para ejemplificar someramente esta diferencia. Expuesto lo anterior

creo que una síntesis del objetivo general de la Auditoría Administrativa es:

"verificar, evaluar y promover el cumplimiento óptimo de los elementos del proceso administrativo de una entidad económica apoyando a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados y recomendaciones que surjan de la práctica de auditorías".

Por lo que toca al alcance de la Auditoría Administrativa, ésta puede englobar o comprender una función determinada; o también, un departamento o unidad específica, y aún más, toda la empresa, desde un enfoque de sistemas.

#### **c) DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.**

La auditoría, como especialización del contador público, habitualmente y por costumbre, tanto desde el punto de vista docente como del medio profesional en que se desenvuelve, ha sido identificada como el exámen de los estados financieros que se practica en forma independiente.

Sin embargo, en las últimas décadas se ha percibido el paulatino desenvolvimiento de otros tipos conocidos de auditoría, adicionales a la de estados financieros; por lo que creo conveniente mencionar las distintas formas de auditoría, para ubicar y sobre todo obtener una idea precisa de qué es la Auditoría Administrativa.

Considero que existen tres clases principales de auditoría:

- 1) Auditoría de certificación o financiera.
- 2) Auditoría interna.
- 3) Auditoría administrativa.

El orden en que las he enunciado no es ni mucho menos por su importancia, sino por su antigüedad y origen, ya que considero que la auditoría interna surge como consecuencia lógica de la auditoría financiera; y la auditoría administrativa como extensión obvia de aquélla.

Estas tres clases de auditoría tienen tres características en común, a saber:

- 1) Toda auditoría efectúa mediciones a normas predeterminadas y aplicables.
- 2) Las tres tienen carácter deductivo, por lo tanto son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- 3) Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras mas pequeñas.

A continuación expondré algunos comentarios relevantes de los tipos de auditoría mencionados:

Auditoría Financiera. Es la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y punto de vista independiente, con objeto de expresar una opinión (dictamen) respecto a ellos para efectos ante terceros (gobierno, proveedores, clientes y accionistas principalmente).

Auditoría Interna. Es la revisión total o parcial de estados

financieros con objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre los rubros o cuentas revisados, además se verifican, evalúan y proponen controles internos (no necesariamente en ese orden) contables, financieros y operativos básicos. Quiero hacer mención en este espacio de la valiosa aportación a la administración del estimable amigo y maestro Juan Ramón Santillana González, en cuanto a un nuevo concepto 'la Auditoría Interna Integral', en su obra del mismo título; considerando que es una lectura obligada para todo lector en vías de superación académica.

Auditoría Administrativa. El concepto de Auditoría Administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

Para concluir con el presente apartado creo oportuno incluir dos esquemas gráficos que ayudarán al entendimiento del mismo. El primero es el del maestro Joaquín Rodríguez Valencia<sup>5</sup> 'Marco conceptual de las Auditorías' y el de E. F. Norbeck<sup>6</sup> 'Comparación de la Auditoría Financiera contra la Administrativa'.

## MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIAS

### T O M A        D E        D E C I S I O N E S

#### DICTAMEN

#### INFORME FINAL

Exámen de  
estados  
financieros

Auditoría  
financiera

Auditoría  
interna

Exámen y  
evaluación  
funcional  
procesal  
analítica

Auditoría  
Administrativa

Normas  
de  
Auditoría

Pincipios  
de  
Contabilidad

Normas  
de  
Auditorías

Principios  
de  
Administración

Código  
de  
Ética

Código  
de  
Ética

---

## COMPARACION ENTRE AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

---

CARACTERISTICA	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. PROPÓSITO	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.
2. ALCANCE	La situación financiera.	Una función, un departamento, una empresa.
3. ORIENTACIÓN	Hacia el estado financiero de los negocios desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.
4. MEDICIÓN	Los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Los principios de administración de las operaciones.
5. METODOLOGIA	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	
6. PRECISIÓN	Ostensiblemente absoluta.	Relativa.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
7. INTERESADOS	Principalmente externos (accionistas, gobierno, público).	Internos: la gerencia.
8. REALIZACIÓN	Real.	Potencial.
9. NECESIDAD	Requerida legalmente.	Opcional de la gerencia.
10. HISTORIA	Larga existencia.	Reciente, relacionada con el enfoque de sistemas.
11. CATALIZADOR	La tradición.	La petición del ejecutivo.
12. FRECUENCIA	Regular, cuando menos una vez al año.	Periódica pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

d) La Auditoría Administrativa y el Licenciado en Administración.

Tal vez una de las auditorías más controvertidas y discutidas sea la Auditoría Administrativa. La causa puede ser el exceso de celo profesional de quienes la practican y, la confusión entre ésta y la llamada auditoría operacional. Para mí -pensamiento personal- estas dos clases de auditoría son una sola ya que, resulta ilógico (por ejemplo) auditar los factores o elementos del proceso administrativo como un ente aislado, olvidándose, o mejor dicho, dejándose de auditar, las operaciones inherentes al mecanismo de la planeación o del control de la entidad sujeta a auditoría.

En puntos anteriores de esta obra, he mencionado qué es la Auditoría Administrativa, sus objetivos, sus alcances, lo que se pretende alcanzar con su práctica y algunos otros comentarios de interés; sin embargo, surge por lógico razonamiento la siguiente cuestión: ¿Qué profesional es el idóneo para practicar o ejercer la Auditoría Administrativa?.

Considero que cada profesional tiene inicialmente un área de actuación exclusiva, un área de acción en que sólo el puede intervenir. La educación 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.

Expuesto lo anterior se deduce que, siendo la Auditoría Administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica cae en el campo natural del Licenciado en Administración.

Sin importar la magnitud de la empresa, es importante que todas las personas destinadas para el equipo de auditoría posean buena comprensión de la teoría correspondiente, un verdadero conocimiento de los fundamentos de la administración, principios para métodos efectivos de control y requerimientos para llevar a cabo evaluaciones técnicas.

Será conveniente que posean una amplia preparación a nivel universitario, pero que no por eso se sientan 'semi-dioses' o 'sabelotodo', como en innumerables casos he podido constatar.

Dada la preparación polifacética (con todas sus grandes desventajas, 'aprendiz de todo y maestro de nada') que el estudiante de administración recibe, 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 a la dirección en aspectos de actuación administrativa, coordinación, evaluación y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos.

De lo anterior resulta que el profesional más idóneo para

llevar a cabo auditorías administrativas, es lógicamente el Licenciado en Administración; sin embargo es necesario especificar ciertas características que debe cubrir.

#### **e) CARACTERISTICAS PERSONALES DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.**

Amén de lo ya expuesto en el capítulo I, inciso e) El Licenciado en Administración, creo conveniente destacar las características personales del auditor, por lo que me atrevo a citar a los maestros Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes<sup>7</sup> para que sean ellos, con base a sus conocimientos, los que nos ilustren de una forma completa y detallada:

"Dentro de las principales características que debe reunir un auditor, consideramos las siguientes:

##### ***IMAGINACION.***

Es la capacidad característica de una persona que le permite idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Un auditor con imaginación está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos, y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento, en favor de las empresas.

##### ***INTELIGENCIA.***

Es el don de entender o comprender con agilidad. Un auditor dotado de talento, podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.

##### ***CRITERIO.***

Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y

sentido común. El auditor con esta cualidad está en condiciones de atacar los problemas, utilizando las técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

#### **INICIATIVA.**

Es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad en manos del auditor lo coloca en situación tal, que le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.

#### **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 aquellos trabajos para los cuales está capacitado para ejecutarlos o dirigirlos, 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.

#### **TRATO.**

Es la forma de conversar, comunicar y tratar a las personas. Cualidad adquirida que lleva al auditor a tratar,

conducir y motivar a las personas sin ofender su dignidad, principio fundamental de las relaciones humanas. La forma de tratar a las personas es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos de auditoría".

### f) CONOCIMIENTOS BASICOS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

Es obligatorio que el auditor administrativo esté bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se enfrentará y los medios que le auxiliien a dar soluciones adecuadas.

Algunas de estas materias que es conveniente tener en cuenta son:

- Técnicas de investigación.
- Contabilidad.
- Presupuestos.
- Elaboración de sistemas y procedimientos.
- Medición del trabajo.
- Análisis y descripción de puestos.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Producción.
- Ventas.
- Organización y reorganización de empresas.
- Costos.
- Computación.
- Psicología.

- Relaciones humanas.
- Compras.
- Diseño de formatos.
- Redacción de informes.

Es lógico suponer que un plan de estudios no contenga todo lo anteriormente señalado, pero creo opcional para un Licenciado en Administración y obligatorio para un Auditor Administrativo, el leer por lo menos textos sobre las materias que faltan cubrir para ser un profesional de la administración. No debe haber disculpa.

Para los Auditores Administrativos (y aún para los que no lo son) que deseen ampliar sus conocimientos y adquirir una categoría más elevada, existen cursos disponibles que tienen relación directa con la amplia gama de facetas que posee la Ciencia Administrativa.

Por lo anterior, puedo afirmar que un Auditor Administrativo necesita complementar su preparación, para poder proporcionar un servicio profesional al cliente.

Los estudios relacionados con la administración no son un lujo sino una necesidad; los jefes en el caso de la iniciativa privada y gobierno, y los clientes en el caso de la actividad independiente exigen del Licenciado en Administración-auditor administrativo la resolución de problemas más complicados cada vez dentro de los negocios.

Es necesario para el profesional en la administración adquirir y formar una 'cultura profesional'; el punto de

partida está en la lectura, no solo de temas técnicos de administración, sino principalmente en otros campos como: Filosofía, Lógica, Historia, Geografía, Psicología, Idiomas, Deportes, Temas de actualidad e interés en México y el mundo, etc.

#### g) NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Son normas mínimas que deben observarse en el examen de un organismo social.

"...La Comisión de la Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C., promulga las siguientes normas de Auditoría Administrativa<sup>B</sup>:

PRIMERA.- El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA.- El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A. C..

TERCERA.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el Auditor Administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su

trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA.- Cuando el Auditor Administrativo detecta inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente por escrito.

QUINTA.- Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA.- Es responsabilidad profesional del Auditor Administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.

SÉPTIMA.- La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el Auditor Administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas subjetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia general de la administración de sus clientes.''

## **h) OBLIGACIONES ETICAS.**

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 contenidos en los denominados "Códigos de Ética Profesional", mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

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

"ARTICULO 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 que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

ARTICULO 2.5.- Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines

públicos, o que terceras personas hayan que tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

ARTICULO 4.1.- El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas sin obtener su consentimiento por escrito.

ARTICULO 1.5.- 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.

ARTICULO 1.6.- El Licenciado en Administración no garantiza ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos."

Me pregunto, ¿cuántos Licenciados o pseudolicenciados en Administración conocen el Código de Ética que rige nuestra profesión?. Creo conveniente de que, además de los propios Licenciados en Administración, también los empresarios que los contratan están obligados a conocer el Código de Ética Profesional al que hago mención; aquéllos, para saber las normas que rigen su ejercicio profesional, y éstos, para que en un momento dado pudieran denunciar alguna o algunas

violaciones a dichas 'leyes', aunque creo que aquí se puede palpar la deficiente labor de las personas o asociaciones que dirigen o han dirigido los desatinos de la profesión, ya que han hecho un círculo en donde tienen cabida únicamente unos cuantos y que no han hecho nada en beneficio de la sociedad en general.

#### **i) PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto<sup>9</sup>. "El resultado de la aplicación de procedimientos de auditoría debe plasmarse en cédulas y documentos que reciben el nombre genérico de papeles de trabajo, los que constituyen la evidencia de la labor realizada."

Los papeles de trabajo son el punto de apoyo para que el auditor forme sus juicios y, por consiguiente, elabore sus conclusiones y recomendaciones. Los papeles de trabajo en el campo de la Auditoría Administrativa, revisten características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada caso en particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Se recomienda utilizar formas preimpresas que contengan los puntos que deben ser analizados, con la finalidad de normar los criterios de las personas (auditores) que las manejan; con ésto se evitan las malas interpretaciones, pérdidas de tiempo,

preguntas innecesarias, etc.. De igual manera, se aconseja que su tamaño sea uniforme. Es obvio que los papeles de trabajo son propiedad del equipo de Auditoría Administrativa y que por ningún concepto se puede permitir el acceso a ellos por personas ajenas al ya mencionado equipo de Auditoría.

Los maestros Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes<sup>10</sup> ennumeran algunas características importantes de los papeles de trabajo, a saber:

- " ● Constituyen pruebas fehacientes del trabajo realizado.
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias.
- Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento dado, en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores."

El archivo y resguardo (momentáneo o permanente) de los papeles de trabajo debe ser de manera limpia y ordenada.

#### **J) PROGRAMA DE TRABAJO.**

Entiéndase por programa de trabajo: la calendarización de las actividades a desarrollar, por el equipo de auditoría, con el objeto de controlar el cumplimiento de las mismas, de acuerdo al Plan General de Auditoría.

Es recomendable utilizar la 'Gráfica de Balance Diario', hoy conocida como 'Gráfica de Gantt' para plasmar en ésta el

programa de trabajo de Auditoría Administrativa. Henry L. Gantt diseñó la técnica denominada comúnmente 'Gráfica de Grantt' que tiene muchísima aplicación en la planeación del trabajo de cualquier tipo y que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

En esta 'Gráfica de Grantt' deberán quedar enumerados y ordenados lógicamente todas las actividades por desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos, siendo importante incluir las consideraciones pertinentes, a fin de que el programa se cumpla correcta y oportunamente.

Nuevamente son los maestros Rubio y Hernández<sup>11</sup> quienes enfatizan algunas características importantes del programa de trabajo:

"La esmerada atención en la formulación de programas y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituyen medios valiosos de control en el desarrollo de los trabajos y, además:

- Permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos.
- Permiten conocer el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar.
- Permiten conocer discrepancias entre tiempo programado y el que realmente fué utilizado en cada trabajo.
- Permiten imponer las medidas necesarias con oportunidad cuando existan discrepancias de consideración en los plazos fijados y volúmenes de ejecución.

- Permiten apreciar que las labores encomendadas a cada persona se hayan efectuado con oportunidad y determinar en el caso contrario responsabilidades.
- Permiten considerar situaciones imprevistas y situaciones al respecto."

El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su exacto desarrollo, muy a pesar de su previa programación.

Por lo tanto, al formular su programa de trabajo, deberá considerar esta circunstancia y procurará que permita acomodos, rectificaciones o ajustes necesarios, determinados durante la ejecución de los trabajos.

**METODOLOGIA DE LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### III. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### a) GENERALIDADES DE LA METODOLOGIA.

La Metodología es el estudio de los métodos, o más específicamente, el tratado de los procedimientos de decir o hacer algo en forma ordenada. Es la parte de la Lógica que estudia y determina los sistemas de investigación y las reglas que emplea la Ciencia en la captación y aplicación de los conocimientos que le son propios.

La Metodología indica el camino más adecuado para la explicación de principios lógicos de carácter general, con vigencia en cualquier ámbito del saber, pero que se deben adecuar a los requerimientos de la ciencia de que se trate y propósitos específicos de la investigación por realizar.

Por lo anterior se puede afirmar que la Metodología es requisito para el manejo y comprensión de los procedimientos teóricos y empíricos de las ciencias, coadyuva a precisar la validez y trascendencia de sus principios y resultados al visualizar, en su contexto general, qué es el objeto de conocimiento y cómo lo capta del sujeto.

#### b) METODOLOGIA PROPUESTA PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Partiendo de la premisa de que "No hay creación sin tradición", en el presente capítulo mostraré una Metodología propia para el desarrollo de cualquier Auditoría Administrativa. Esta Metodología consta de los siguientes

apartados:

- Actividades previas.
- Planeación.
- Recopilación de información relevante.
- Análisis y evaluación de la información.
- Presentación de resultados.
- Implantación de recomendaciones.

A continuación explicaré cada uno de los puntos mencionados y que son, en conjunto el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

#### b.1) ACTIVIDADES PREVIAS.

Por actividades previas, deberá entenderse todos aquellos trabajos que se realizan antes del desarrollo, propiamente dicho, de la Auditoría Administrativa. Tales trabajos son:

- Solicitud del servicio.
- Propuesta de servicios profesionales.
- Contratación del servicio.

##### b.1.1) Solicitud del servicio.

El contacto inicial entre el auditor y el cliente potencial, es por una solicitud que hace éste, en base a la aspiración de mejoría en el desarrollo administrativo de la empresa en la que trabaja, el solicitante puede ser el propietario o un ejecutivo de

alto rango con autoridad suficiente para solicitar esta clase de servicios.

b.1.2) Propuesta de servicios profesionales.

Una vez que tenga conocimiento de la solicitud de servicios, el auditor concertará una entrevista con el solicitante para definir exactamente el trabajo a realizar y si se es lo suficientemente competente para llevarlo a cabo. Como resultado de esta entrevista el auditor podrá confirmar lo expuesto por el cliente y darse cuenta de la dimensión del problema objeto de la solicitud; asimismo precisará (el auditor) las características del problema, con lo que podrá estimar el tiempo probable para la realización de la auditoría, así como los recursos humanos (equipo de auditoría) y materiales que necesitará y el precio de venta por la Auditoría Administrativa por realizar.

El resultado de esta entrevista con el solicitante será la "PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES", definiendo ésta como: el documento donde se contemplan las condiciones específicas a las que se ajustarán las relaciones auditor-cliente para la realización del trabajo contratado. A continuación expongo las partes primordiales de una propuesta-tipo, así como un resumen breve de cada una de ellas:

● Presentación.

- Nuestra apreciación de la situación actual.
- Objetivos y alcance de la auditoría administrativa.
- Resultado y beneficios esperados.
- Organización de la Auditoría Administrativa.
- Estimación de tiempo y honorarios.
- Anexos.

● Presentación. Es en sí, el saludo al cliente y cuál es el objetivo de la propuesta de servicios profesionales, así como la enunciación de los apartados que la conforman; pudiendo terminar este apartado agradeciendo (al cliente) la oportunidad que nos brinda para colaborar en el proyecto. Considero adecuado que al final de esta parte inicial de la propuesta de servicios profesionales aparezca el nombre (con las iniciales que definan su carrera profesional) así como la firma del responsable de la Auditoría Administrativa a desarrollar.

● Nuestra apreciación de la situación actual. Aquí se explicará cual es la situación (a priori) detectada por el auditor, como resultado de la entrevista que se ha llevado a cabo con los responsables de la empresa (ver inciso b.1.2 de este mismo capítulo) en caso necesario se harán las modificaciones necesarias.

● Objetivos y alcance de la Auditoría Administrativa.

Aquí se definirá con exactitud el o los objetivos que se pretende alcanzar en el desarrollo de la auditoría, así como el alcance de la misma. Por ejemplo: el objetivo de la Auditoría Administrativa será el detectar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del (alcance) departamento de compras.

● Resultado y beneficios esperados. Se definirá a detalle cual o cuales serán los efectos y beneficios que se obtendrán una vez finalizada la auditoría administrativa.

● Organización de la Auditoría Administrativa. En este apartado se definirá un coordinador o un comité coordinador (dependiendo la magnitud del proyecto) que será el enlace entre la empresa y el equipo de auditoría, y que coordinará las entrevistas, la recopilación de información escrita, juntas de avance de la auditoría, apoyo mecanográfico, etc.. Este coordinador será siempre un empleado de la empresa auditada. De igual manera se integrarán los curriculum vitae en forma resumida laboralmente de las personas que integrarán el equipo de auditoría.

● Estimación de tiempo y honorarios. La definición del

tiempo estimado para realizar el proyecto y el monto de los honorarios se expondrán en este apartado; de igual manera: la forma de pago, monto del anticipo, y en caso necesario los tipos de gastos que deberá erogar el cliente, como: viajes de avión, alimentos, hotel, transportes, etc. y espacio para firma de aceptación por parte del cliente.

● Anexos. Estos pueden ser: programas de trabajo, definición de la metodología a utilizar en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, definición de funciones, etc. y sólo se incluirán en la propuesta de servicios profesionales a petición expresa del cliente o cuando el responsable del equipo de auditoría lo crea conveniente.

#### b.1.3) Contratación del servicio.

La 'Propuesta de Servicios Profesionales' sirve como contrato de aceptación de servicios (ver el apartado 'estimación de tiempo y honorarios' punto b.1.2 del presente capítulo). Sin embargo en ocasiones, tomando en cuenta situaciones específicas y particulares del trabajo a desarrollar, se hace necesario la formulación de un contrato formal, por medio del cual cliente y auditor definen derechos y obligaciones recíprocas.

## b.2) PLANEACION.

Es aquí donde se inicia, propiamente dicho, el desarrollo de la Auditoría Administrativa. El responsable de la auditoría definirá: las funciones y las áreas funcionales de la empresa que habrán de auditar todos y cada uno de los integrantes del equipo de auditoría, solicitud de fechas para entrevistas con los puestos-tipo al coordinador del proyecto, tiempos estimados para llevar a cabo cada una de las fases de la auditoría, los conocimientos previos de la empresa a auditar, que deben poseer sus colaboradores, las técnicas a utilizar en el desarrollo de la misma, el diseño de los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del proyecto; pudiendo ser: guías de entrevistas, listas checables, cuestionarios, etc., y en sí todas aquellas actividades necesarias que tengan como finalidad llevar a buen término el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

## b.3) RECOPIACION DE LA INFORMACION RELEVANTE.

Parte primordial en el desarrollo de cualquier auditoría (administrativa, financiera o interna) lo es la recopilación de la información. Esta es la fase de la auditoría que tiene por objeto descubrir los elementos necesarios y de importancia para que el auditor pueda formarse (análisis y evaluación de la información) juicios acerca de la problemática administrativa en cuestión; pero,

cómo saber ¿cuál es la información necesaria y de importancia?, cómo saber ¿qué información recopilada es inútil?.

Lo que debemos saber y tener presente es el alcance de la auditoría para definir exactamente hasta donde debemos llegar en nuestra investigación, pero sin menospreciar aquella información que pudiera servir para trabajos posteriores; por ejemplo: elaboración de estructuras orgánicas, diseño de sistemas administrativos, elaboración de descripciones de puestos, etc..

El conocimiento y la utilización práctica y constante de las técnicas de recopilación de información nos dá otra pauta para definir qué datos nos pueden ser de utilidad y cuáles no.

Las técnicas más utilizadas para recopilar información son:

- Cuestionario.
- Entrevista.
- Investigación documental.
- Observación directa.

He enunciado estas técnicas no al azar, sino como considero que deben darse cronológicamente en la recopilación de la información.

Antes de pasar a explicar algunos aspectos generales de esas técnicas, creo conveniente dejar en claro algunos puntos que los auditores (en este caso recopiladores de

información) deben tener siempre presentes en esta importante fase de la auditoría administrativa:

- Considerar la importancia de la información que proporcione el entrevistado para el desarrollo de la auditoría.

- Que son ante todo, conciliadores de intereses.

- Su presentación debe inspirar confianza y nunca temor o recelo.

- Jamás actuar con ostentación o prepotencia, por el contrario debe ser sencillo.

- Su conversación debe ser encauzada a obtener la información que se busca y no captar una extensa variedad de datos que solamente obstaculizará el desarrollo de la auditoría.

- Dar oportunidad para que el sujeto en cuestión haga observaciones y sugerencias.

- Recordar que el personal de la empresa sabe muchísimo más que nosotros acerca de la problemática diaria que ésta vive.

- Que no son (los auditores) verdugos o 'perdonavidas' y por lo tanto no deben criticar o burlarse cuando detecten fallas o deficiencias.

- No prometer soluciones inmediatas.

- Procurar satisfacer dudas haciendo las aclaraciones necesarias.

- Cumplir con el programa de trabajo (tiempos).

- Jamás amenazar velada ni directamente al entrevistado, por el hecho de cuestionarle sobre sus actividades.
- Agradecer al entrevistado por el tiempo y ayuda proporcionados.

La lista anterior de enunciados, no pretende ni con mucho ser completa, sino dar algunos consejos que podrían, o mejor dicho, deberían utilizar los auditores en esta importante fase del proyecto, recordando que 'buena información recopilada, buena auditoría realizada'.

Pasaré ahora a enunciar las técnicas de investigación mencionadas con anterioridad, así como algunas características principales de ellas:

#### b.3.1) Cuestionario.

Denomino cuestionario al listado de preguntas escritas e integradas a un documento, cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado. De acuerdo con su tipo, las preguntas de un cuestionario se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Abiertas, cuando el informante puede contestar libremente la pregunta que se le ha formulado.
- Cerradas, cuando el interrogado sólo puede contestar con un sí, con un no, o abstenerse.
- De opinión, en las que se inquiera al informante para que emita su juicio en cuanto a un asunto en

particular.

Es obvio que se empleará aquél cuestionario que ayude al desarrollo de la auditoría tomando en cuenta parámetros tales como: tiempo, importancia -para la auditoría- de la persona entrevistada, etc..

El propósito debiera ser formular las preguntas de tal manera que no se mal interpreten y hacer posible que las respuestas proporcionarán toda la información buscada. Este propósito es virtualmente imposible de obtener por completo utilizando solamente el cuestionario. Uno de los aspectos vitales que debemos considerar en el diseño de un cuestionario radica en la formulación de las preguntas, principalmente en cuanto a redacción, secuencia, extensión en el número de las preguntas y de cada una de ellas, ya que son determinantes en la obtención de resultados finales.

Para aplicar esta técnica considero adecuado entregar el cuestionario al informante y darle oportunidad a que lo resuelva sin ningún tipo de presión, salvo el tiempo de devolución hacia el auditor; haciendo énfasis en que podrá consultarnos para cualquier aclaración al respecto. (Programa de entrega y recepción de cuestionarios).

#### b.3.2) Entrevista.

Considero necesario aclarar que aún cuando el

cuestionario está vinculado estrechamente con la entrevista, pues ambas técnicas se presuponen y complementan, se deben analizar por separado, y no obstante que persiguen un mismo propósito, captar datos para una investigación en particular, revisten modalidades que las diferencian y obligan a darles un tratamiento por separado.

Entiendo por entrevista el intercambio de información que se realiza entre dos o más personas con un propósito determinado. Constituye una forma de comunicación que tiene por objeto recabar datos que en muchas ocasiones sólo pueden obtenerse de las personas entrevistadas. El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información por lo que el auditor deberá poner toda su atención cuando participe en ella.

Existen muchas clases de entrevistas, siendo la recomendada, para el ejercicio de la Auditoría Administrativa, la denominada dirigida, que es aquella que sigue un plan previamente establecido; requiere la elaboración de un guión o cuestionario en donde se formulan las preguntas cuya respuestas se desean obtener del entrevistado.

En términos generales, el procedimiento que se debe seguir en la técnica de la entrevista se divide en tres partes: preparación, desarrollo e interpretación de resultados.

## 1.- Preparación de la entrevista.

Para esta etapa es útil tomar en consideración interrogantes tales como:

- ¿Qué clase de información se pretende obtener?
- ¿Qué tipo de preguntas es el más adecuado?
- ¿Qué personas pueden proporcionar esta información?
- ¿Cuántas preguntas se harán y en qué tiempo?

De igual manera considero adecuado tomar como base para la entrevista las respuestas del cuestionario correspondiente y así comprobar y ampliar la información recabada con anterioridad.

## 2.- Desarrollo de la entrevista.

En esta fase es útil tomar en consideración, entre otros, los siguientes pasos:

- Una vez hecha la cita, ser puntual; en su caso, avisar al entrevistado de posible retraso o cambio de fecha.
- Ser presentado (de preferencia por el coordinador de la auditoría) y explicar el propósito.
- Ser un buen escucha. No parecer aburrido.
- Evitar discusiones y polémicas.
- Ayudar al entrevistado. No bombardearlo.
- No presumir de habilidades para hacer análisis instantáneos.
- Evitar críticas. Aceptar ideas.
- Distinguir hechos de opiniones.

- Entrevistar con puntos de vista opuestos.

En el desarrollo de auditorías administrativas en la fase de recopilación de información relevante nos enfrentamos a diversos caracteres y actitudes de personas al momento de la entrevista, siendo los más comunes:

- El 'no tengo tiempo que perder'.
- El tímido.
- El 'alzado' o prepotente.
- El 'no veo que tanto pueda servir media hora'.
- El experto.
- El voluble.
- El de los 'peros'.
- El embustero.
- El manipulador.
- El agresivo.
- El indiferente.

#### 2.1.-Técnicas de la entrevista.

Los maestros Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes<sup>12</sup> exponen las técnicas que se emplean con más frecuencia en el desarrollo de una entrevista:

"Rapport. Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad, y su comportamiento sea natural por medio de escuchar con

interés, tratar con cortesía, etc.

Eco. Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de que ahonde en el tema. Por ejemplo:

Entrevistado: "Cursé mis estudios en la Universidad de Harvard"

Entrevistador: "Harvard!"

Entrevistado: "Bueno, es que así se llamaba antes la Universidad del Valle de México".

Silencio. Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido el punto tratado. El objeto es determinar qué comenta el entrevistado sintiéndose presionado.

Confrontación. Esta técnica es aplicable, principalmente a los entrevistados que tratan de sorprendernos con exageraciones. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias, etc.

Preguntas proyectivas. Consisten en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona. Lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse. Por ejemplo: ¿Qué opinión cree usted que tengan sus compañeros de su jefe?.

Preguntas situacionales. Consiste en solicitarle al entrevistado se ubique en una situación hipotética, y que comente qué haría si la viviese. Por ejemplo: "si fuera usted el jefe del departamento, ¿qué haría?".

Uso del agrado. Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando entender que está de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo.

Uso del desagrado. Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado.

Presion emocional. Consiste en presionar a fondo al entrevistado, con el objeto de medir el grado de presión emocional con que cuenta la persona. Por ejemplo: "según su versión, todo está bien y no creo que sea cierto. Discúlpeme que lo contradiga, pero no creo que esté la administración como usted lo comenta".

Presion de tiempo. Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado. Por ejemplo: "le voy a pedir que en cinco minutos exponga usted el propósito con que cumple su puesto".

### 3.- La interpretación de resultados.

Luego de la realización de las entrevistas se procede al análisis, ordenación e interpretación de resultados; como resultado de la aplicación de esta técnica, el auditor obtendrá una 'minuta de entrevista' que al igual que el cuestionario respectivo será parte de los 'papeles de trabajo' correspondientes.

### b.3.3) Investigación documental.

Esta técnica consiste en inspeccionar los documentos que forman parte de las actividades del área, departamento o empresa que se está auditando; estudiando los datos y cifras contenidos en éstos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

Es innegable que tiene estrecha relación con el cuestionario y la entrevista, ya que cuando se aplican estas técnicas se pueden solicitar los documentos que se van mencionando en el desarrollo de las mismas; estos documentos pueden ser: manuales de organización y de procedimientos, descripciones del puesto, estados financieros, presupuestos, consecutivos de facturas, notas de entrada al almacén, contratos de personal y en fin, cualquier forma impresa que se genere o tenga relación con el ente económico auditado, cuando se crea necesario se obtendrán copias fotostáticas de los documentos y se anexarán en los 'papeles de trabajo' correspondientes.

Aquí es necesario dejar claro de que toda la información resultante de las técnicas mencionadas hasta el momento, se complementan entre sí y ninguna es excluyente de la otra.

Es obvio que los documentos recopilados deben ser de fecha reciente a la de la aplicación de la auditoría y

que representen puntos neurálgicos para la administración de la empresa.

b.3.4) Observación directa.

La observación directa exige la intervención del auditor en las actividades que desarrolla la entidad que se analiza. En muchas ocasiones también sirve para verificar la información que se ha obtenido mediante el empleo de más técnicas mencionadas anteriormente. Esta técnica es por naturaleza subjetiva, tiene por objetivo comprobar físicamente si se cumplen los hechos consignados en los 'papeles de trabajo' y que son el resultado de la aplicación del cuestionario, la entrevista y la investigación documental. El auditor agotará hasta donde sea posible las fuentes de información. De igual forma, 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 la base de sus recomendaciones.

b.4) ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

b.4.1) El análisis.

Una vez efectuada la recopilación de la información, el equipo de auditoría deberá someter ésta a un procedimiento de análisis con el objeto de determinar la

eficacia administrativa del ente auditado, así como descubrir las causas (problemática administrativa) que obstaculizan la operación óptima de un método de trabajo, procedimiento o un sistema; de un puesto, un departamento o toda una empresa.

La valía del auditor administrativo puede ser juzgada por:

- Su habilidad y certeza para analizar, y
- por la amplitud de los conocimientos que posea.

En el caso de la auditoría administrativa mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor certeza y validez tendrá el resultado de su análisis.

El análisis de una situación administrativa consiste en separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interrelación de las partes entre sí y con el todo, y de este contexto o medio ambiente. Recordemos que todo es parte de algo, todo es parte de un sistema, cualquiera que sea su tipo.

El objetivo del análisis de la información es determinar las bases para formular opciones de solución a la problemática que se examina, con el fin de introducir medidas de optimización administrativa.

El análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer cualquier situación administrativa con

mayor claridad. En el caso del análisis como parte de la auditoría, es necesario iniciar por los hechos, recopilándolos de manera detallada en relación con determinada finalidad y subdividiéndolos en elementos o unidades.

Los datos obtenidos deben ser analizados en todos sus aspectos, es necesario darle un enfoque de sistemas, es decir, que tiene relación con algo. Se deben detectar las verdaderas causas de los problemas, nunca confundir el origen del problema con la manifestación del problema, la causa con el efecto.

#### b.4.2) Cualidades del auditor administrativo como analista.

En esta misma obra he mencionado algunas características que debe poseer el Licenciado en Administración como profesionista y como auditor administrativo, ahora enunciaré algunas de las características que como analista debe observar. El maestro Joaquín Rodríguez realiza una excelente exposición a este respecto por lo que me he permitido transcribirlo:

"Entre las cualidades que debe tener el auditor administrativo para realizar funciones de analista, se deben destacar las siguientes:

a) El auditor debe tener capacidad intelectual para

descubrir en los problemas sus factores esenciales. La falta de esta cualidad puede hacerlo incurrir en una grave pérdida de tiempo, por dedicarse éste al análisis de elementos que son secundarios, lo que puede llegar a frustrar la investigación o hacerla muy ineficiente.

- b) El sentido común, tan poco valorado por quienes pretendan relegarlo ante la aplicación de complicadas técnicas, como técnicas estadísticas, procesos electrónicos, etc.. La aplicación del sentido común debe permitir evaluar correctamente las situaciones en su verdadera perspectiva y proveer al auditor de un adecuado sentido de jerarquía de las prioridades y los valores.
- c) El empleo de la creatividad para concebir esquemas teóricos y proponer hipótesis de trabajo, dentro de las cuales se haga posible la búsqueda sistemática y racional de las soluciones a los problemas.
- d) El auditor debe ser objetivo; debe considerar los problemas tal como son, sin mezclarlos con sus propios prejuicios, emociones, simpatías o antipatías.
- e) Cuando se trabaja en equipo, que es lo más indicado, se requiere de otras cualidades como: espíritu de cooperación, capacidad para llevarse bien aún en situaciones de tensión o de conflicto, habilidad para

presentar ideas a los demás con efectividad, etc.

- f) El auditor debe ser "escéptico" y debe aceptar los resultados solamente cuando un cuidadoso análisis ha disipado todas las dudas razonables sobre su validez.
- g) El auditor debe ser capaz de pensar en términos abstractos o simbólicos de índices, tablas, gráficas, etc.
- h) Obviamente, el auditor debe poseer una buena educación en su especialidad, y debe hacer continuos esfuerzos para mantenerse actualizado en nuevos conocimientos y técnicas que se produzcan."

#### b.4.3) El proceso del análisis<sup>14</sup>.

"El análisis provee una descripción originada de los datos, con el fin de someterlos a un exámen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de Auditoría Administrativa, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

El proceso abarca las siguiente secuencia de pasos:

- 1.- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- 2.- Describir ese hecho o esa situación.
- 3.- Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- 4.- Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.

- 5.- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido. Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
- 6.- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos; sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- 7.- Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos es, mediante una actividad interrogativa, formulando una serie de preguntas que resuman los aspectos de una situación administrativa.

La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis son las siguientes:

<u>Preguntas</u>	<u>Finalidad que determinan</u>
¿Qué?	La actividad.
¿Para qué?	El propósito para el que...
¿Dónde?	El lugar en que...
¿Cuándo?	El orden y/o el tiempo en que...
¿Quién?	La persona por la que...
¿Cómo?	Los medios por los que...
¿Cuánto?	La cantidad de recursos con los que.

Resumiendo, en esta fase del trabajo de auditoría, la información obtenida se somete a un proceso de análisis crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de la empresa.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

#### b.4.4) La evaluación.

Considero que todo análisis implica como resultado obligado una evaluación, (dar valor relativo) sobre lo analizado, ya que sin ésta, aquella no tendría razón de ser.

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, dado que funciona, en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos (subjetivos) que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos (objetivos).

Por lo tanto, la evaluación en la Auditoría Administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal manera que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la

suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

Ahora bien, los elementos del proceso administrativo que considero sujetos de la evaluación son:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Luego entonces, la función integral de la administración (planeación, organización, dirección y control) puede evaluarse desde, cuando menos, tres puntos de vista:

- 1.- Resultados finales en comparación con los objetivos y metas.
- 2.- Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia.
- 3.- Procesos y métodos de la función de administración en sí misma.

Como ya he mencionado, la Auditoría Administrativa trabaja en gran parte con elementos 'cualitativos' y pretende dar una evaluación 'cuantitativa'.

Por mi parte, yo no considero adecuado elaborar una 'tabla de evaluación' para determinar la importancia de una función sobre otras dentro de una empresa auditada; ya que es obvio que la conversión de elementos 'cualitativos' (intangibles) a elementos 'cuantitativos' (tangibles) se basa en la subjetividad y arbitrariedad

de aquél que determina la 'tabla de evaluación'.

b.4.5) Método propuesto de evaluación.

Por principio enunciemos las fases del proceso administrativo:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Ahora enunciemos las áreas funcionales de una empresa tipo:

- Recursos humanos (personal).
- Abastecimientos (compras).
- Producción (operación).
- Mercadotecnia (ventas).
- Finanzas (contabilidad).
- Informática (computación).

En todas y cada una de estas áreas funcionales se da el proceso administrativo, por ejemplo:

- Departamento de Recursos Humanos (personal).
  - \* Planeación de recursos humanos.
  - \* Organización de recursos humanos.
  - \* Dirección de recursos humanos.
  - \* Control de recursos humanos.
- Abastecimientos (compras).
  - \* Planeación de abastecimientos.

- \* Organización de abastecimientos.
- \* Dirección de abastecimientos.
- \* Control de abastecimientos

De igual forma se da el proceso administrativo en las demás áreas funcionales.

Asimismo se pueden dividir los elementos del proceso administrativo en subelementos<sup>15</sup>, a saber:

- "Planeación
  - \* Planes de trabajo.
  - \* Objetivos.
  - \* Políticas.
- Organización.
  - \* Estructura orgánica.
  - \* Manual de organización.
  - \* Aprovechamiento de recursos humanos.
  - \* Utilización y racionalización de recursos materiales
- Dirección.
  - \* Delegación.
  - \* Comunicación.
  - \* Supervisión.
- Control.
  - \* Sistemas y procedimientos administrativos.
  - \* Manuales de operación.
  - \* Medición de resultados."

De este modo y ampliando el ejemplo anterior, la

evaluación del área funcional de abastecimientos quedaría de la siguiente manera (fragmento):

Area: Abastecimientos (compras).

Elemento: Planeación.

- Planes de trabajo del área de compras.
- Objetivos del área de compras.
- Políticas del área de compras.

Pudiéndose aplicar en el momento de la evaluación de los subelementos, las siguientes interrogantes (fragmento):

- Planes de trabajo del área de compras. ¿Existen planes de trabajo?. ¿Quién vigila el cumplimiento de los planes de trabajo?. ¿Están formalizados?.
- Objetivos del área de compras. ¿Son compatibles con los objetivos generales de la empresa?. ¿Son conocidos por todos los miembros del área?. ¿Se revisa periódicamente el avance logrado para su obtención?.
- Políticas del área de compras. ¿Existen políticas del área?. ¿Están formalizadas?. ¿Se vigila su cumplimiento?. ¿Se actualizan y, en su caso, con qué periodicidad?.

Es necesario aclarar que estas preguntas son enunciativas, es decir, para ejemplificar, y no limitativas; por lo que se deduce que el auditor administrativo podrá formular las que crea convenientes siempre y cuando sean de trascendencia, esto claro está,

en base a sus conocimientos y experiencia.

Una vez hecha la evaluación de todos los elementos y subelementos de las áreas funcionales en los cuales se aplicó la Auditoría Administrativa, (recordemos que puede ser para toda la empresa o uno o varios departamentos de la misma) los resultados en detalle se presentarán en un documento denominado "CEDULA DE OBSERVACIONES, EFECTOS Y SUGERENCIAS", para que así el ejecutivo responsable (cliente) determine la situación administrativa de la empresa auditada.

#### b.5) PRESENTACION DE RESULTADOS.

##### b.5.1) El informe de la auditoría administrativa.

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor administrativo. Pero ocurre comunmente 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 de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo 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 profundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la Dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No debemos aceptar una auditoría total o parcial sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

#### b.5.2) Recomendaciones para la elaboración y presentación del informe.

Para la formulación y entrega del informe de Auditoría Administrativa es recomendable observar lo siguiente:

- Utilizar material de excelente calidad.
- Obtener las copias necesarias del mismo, según sea el caso del número de destinatarios.
- Presentarlo con oportunidad.
- Presentarlo en forma limpia, sin tachaduras, borrones o correcciones de último momento.
- La elaboración del informe es responsabilidad del jefe del proyecto.

- Redactarlo en forma sencilla, clara y precisa.
- Tener siempre en cuenta quienes serán los posibles lectores.
- Que no sea muy extenso, pero no por esto omitir datos de trascendencia.
- En caso necesario, entregar los anexos en ejemplares aparte, efectuando las aclaraciones pertinentes.
- Las observaciones deben estar apoyadas en argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- La redacción se presentará en tercera persona gramatical (elabora, registra, firma, etc.).
- Concientizarse de que es el resultado de una ardua labor, por lo que debe valorarse en su real medida.
- Constancia (firma, nombre y puesto) del encargado de la Auditoría Administrativa.

#### b.5.3) Elementos del informe de Auditoría Administrativa.

Las partes que a mi parecer deben comprender un informe de Auditoría Administrativa son:

- Presentación.
- Generalidades.
- Metodología aplicada.
- Observaciones generales.
- Observaciones detalladas.

- Anexos.

A continuación una breve explicación de cada uno de estos elementos:

- Presentación.

En esta parte se menciona a la persona a la que va dirigido el informe (principalmente, ya que los lectores pueden ser mas) así como la finalidad del mismo, agradeciendo además, la oportunidad brindada para efectuar el proyecto, de igual manera deberá ser firmada por el responsable directo del equipo de auditoría.

- Generalidades.

Aquí se hará referencia sobre el objetivo y alcance de la Auditoría Administrativa, mencionando además el período que abarcó el estudio; en el punto relativo al período, se citarán los estudios específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que éstos hayan comprendido.

- Metodología aplicada.

Es la especificación de las técnicas que utilizó el equipo de auditoría para la realización del proyecto.

- Observaciones generales.

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

Por lo general esta es la parte que más interesa, (muchas veces la única que lee) a los altos ejecutivos de la empresa-cliente, por lo que se deberá tener especial énfasis y dedicación; pudiéndose acompañar de gráficas, estadísticas, diagramas, cuadros comparativos, etc., según sea necesario.

- Observaciones detalladas.

Junto con la parte de observaciones generales, ésta es, sin lugar a dudas, la parte más importante del informe, ya que aquí se expondrán de forma detallada y explicará la problemática encontrada en cada una de las áreas funcionales que integran la empresa desde el punto de vista del proceso administrativo; de igual forma se mencionarán los efectos negativos que la problemática detectada causa o puede causar en el organismo. Se incluirá, además, una descripción de las recomendaciones para corregir las deficiencias administrativas encontradas.

El auditor debe considerar, al hacer cualquier recomendación, cuales son los recursos con que cuenta la empresa para ponerlos en práctica.

La presentación de esta parte puede ser de la siguiente forma: Observación, Efecto, Recomendación ya que esto facilita su lectura, haciendo mención a qué Área funcional pertenece y qué elemento administrativo es el auditado.

- Anexos.

En este apartado se incluirán todos aquellos documentos que sirvan como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración. En caso de ser necesario y para no hacer voluminoso el informe, esta parte puede ser presentada de manera independiente.

b.6) IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES.

Debo mencionar que esta parte de la Auditoría Administrativa es optativa y depende su ejecución de los deseos de la Alta Dirección de la empresa-cliente. En caso de ser requerida la implatación de las recomendaciones este será un nuevo proyecto, por lo que se elaborará una nueva 'Propuesta de Servicios Profesionales' (ver capítulo III, inciso b.1.2).

Esta nueva fase de la auditoría -implantación de

recomendaciones- es tan importante como cualquiera de las fases anteriores ya que es aquí en donde las medidas (recomendaciones) de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del o los problemas que dieron origen a la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones; por lo que su implantación deberá requerir de tiempos distintos y, sobre todo de un orden lógico en la implantación práctica. En esta fase de la Auditoría Administrativa pueden mencionarse tres elementos:

1.- Elaboración del programa de implantación.

Aquí se determinarán las actividades que tendrán que llevarse a cabo y la secuencia o el orden preciso de su realización.

2.- Integración de los recursos necesarios.

Aquí se determinarán los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formatos, manuales e instructivos, etc., recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

3.- Ejecución del programa de implantación.

Aquí se determina el método de implantación que más convenga aplicar, de acuerdo con las características de

las recomendaciones así como las condiciones en que se va a introducir. Los métodos más conocidos son:

- Método instantáneo.
- Método del proyecto piloto.
- Método de la implantación en paralelo.
- Método parcial o por aproximaciones sucesivas.

Aquí una breve descripción de cada uno de ellos:

- Método instantáneo.

Es utilizado cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren de un gran volúmen de operaciones.

- Método del proyecto piloto.

Este consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objetivo de medir su eficacia.

- Método de implantación en paralelo.

Consiste en la operación simultánea por un período determinado tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a implantar.

- Método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.

Este consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones; y pasar al siguiente paso solo hasta que haya consolidado adecuadamente el anterior.

**LA COMPUTADORA COMO  
HERRAMIENTA DEL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

#### IV. LA COMPUTADORA COMO HERRAMIENTA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

He querido incluir en la presente obra un capítulo referente al proceso electrónico de datos, ya que, el notable avance tecnológico de nuestra época, aunado al constante incremento en el cúmulo de datos que manejan las organizaciones modernas, motiva al frecuente e ineludible empleo de la computación electrónica. Existen estudios y problemas en los que se hace imprescindible su aplicación, pues constituyen un valioso auxiliar cuando el asunto que se investiga contiene gran cantidad de información y al mismo tiempo se requiere su pronta ordenación e interpretación, ya que además de la celeridad en el manejo de elevados volúmenes de datos, permite su almacenamiento en archivos que ocupan reducido espacio y pueden proporcionar la información que se requiere en lapsos muy cortos; esto facilita una mayor oportunidad en la toma de decisiones y dinamiza el funcionamiento general de la organización.

El Procesamiento Electrónico de Datos brinda un apoyo singular a la Toma de Decisiones y es uno de los soportes más significativos para los modernos sistemas de información, sobre todo en instituciones que utilizan datos cuya magnitud y naturaleza rutinaria se vinculan a la necesidad de una pronta recuperación, fácil registro, clasificación y almacenamiento.

Las computadoras constituyen el instrumento fundamental del

proceso electrónico de datos. Pero este tratamiento, a diferencia del manual, se efectúa a velocidades que rebasan nuestra imaginación, pues el manejo de los datos se realiza por medio de celdas fotoeléctricas y en forma de caracteres alfanuméricos, utilizando tarjetas perforadas, discos y cintas magnéticas o de papel que se introducen a la máquina, se sistematizan, se registran, se archivan y producen los resultados finales del proceso el cual, reducido a su mínima expresión, comprende<sup>16</sup>: "tres elementos básicos: entrada, procesamiento y salida. La entrada está representada por hechos o datos. El procesamiento incluye el elemento de control con objeto de guiar las manipulaciones, algunos medios de almacenamiento de datos o hechos y una forma de aplicar operaciones aritméticas y/o lógicas a los datos. La salida está representada por información que puede resultar en una variedad de formas, incluyendo reportes administrativos. Esta representación de un sistema de procesamiento de datos es apropiada, a pesar de lo complicado del equipo utilizado en la diferentes etapas."

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La Auditoría Administrativa es una auditoría completa: examina todas las funciones y su interpretación e interdependencia dentro de una empresa va más allá de la función financiera, ya que incluye la administración desde su estructuración conceptual como lo es el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control). Su propósito primordial es mejorar la planeación y el control administrativos.

Aunque la Auditoría Administrativa es una derivación de la Auditoría Financiera convencional, se distingue notablemente en varios aspectos: mide el progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa, trata de explicar los aspectos esenciales de la Administración de Empresas, se orienta hacia el futuro más que hacia el pasado y proporciona un medio adecuado para efectuar la toma de decisiones.

La metodología de la Auditoría Administrativa incluye la identificación de los criterios administrativos, la familiarización con el departamento o empresa que debe auditarse. La evaluación de estos criterios administrativos específicos; así como la presentación de informes a la gerencia y se designan actividades específicas para realizar una revisión posterior.

La técnica denominada Auditoría Administrativa proporciona la forma ideal de analizar las funciones que se desarrollan en las áreas o departamentos administrativos de las empresas. Por medio de su aplicación, el auditor puede convertirse en parte del equipo administrativo y puede generar información general, descubrimientos específicos y recomendaciones que van más allá del alcance de la mayor parte de las auditorías. No trato con esto de minimizar la importancia y significación de las Auditorías Financieras. Mi propósito ha sido delinear los aspectos que distinguen a la Auditoría Administrativa de los otros tipos de auditoría.

El énfasis de la Auditoría Administrativa está en la prevención y no en el remedio. Por medio de las Auditorías Administrativas la Gerencia puede detectar las señales de peligro que significan futuros problemas, pudiendo así ejercer una pronta acción correctiva.

La Auditoría Administrativa goza en general de una fama de costosa y no sólo para lo que a honorarios se refiere, sino también, en forma importante, por la atención y tiempo que generalmente requiere de los ejecutivos de la empresa contratante de la asesoría.

Además, según he constatado, los auditores han tenido que batallar contra el desagradable recuerdo que dejaron algunas firmas (despachos) irresponsables que prometían espectaculares resultados y lo único que lograban era huir con los anticipos cobrados.

Independiente de lo anterior, para mí el más difícil obstáculo de la Auditoría Administrativa está en la falta de preparación y capacitación constante del auditor.

No sé cual haya sido la impresión con la que tú hayas salido de la escuela; la mía fué algo vaga. Bien que se considera el porqué de las cosas, pero a mí francamente me hizo falta un poquito más del cómo.

Es clara la idea de que los Licenciados en Administración no somos programadores de computadoras, pero me gustaría hacer alguno para comprender su función.

Está bien que no habremos de ser matemáticos, pero a mí me gustaría dominar las ecuaciones para explicar la programación lineal, en un caso de análisis de costos de distribución de tres plantas ubicadas en diferentes partes de la República.

He escuchado que no se nos prepara para ingenieros, pero me gustaría manejar el cronómetro para vivir realmente lo que es un estudio de tiempos y movimientos.

Los Licenciados en Administración estamos obligados a un esfuerzo grande y continuo de educación, sobre todo de educación práctica. Suscripciones a revistas y cursos cortos que nos despierten curiosidades generales e intereses específicos, para que, a continuación, nos empujen hacia libros especializados y cursos más sofisticados: camino crítico, administración por objetivos, investigación de operaciones, y en forma prioritaria, procesamiento de la información.

Creo que mi carrera es y ha sido buena elección; en mí y en todos mis compañeros Licenciados en Administración está el hacería una buena elección para quienes piensan estudiarla.

He dicho.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Revista de Comercio y Administración, de la Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- 2 IDEM
- 3 IDEM
- 4 William P. Leonard. La Auditoría Administrativa, Pag. 35, Ed. Diana. 1983.
- 5 Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa. Pag. 35, Ed. Trillas. 1981.
- 6 E. F. Norbeck, Auditoría Administrativa, Pag. 21, Ed. Técnica. 1972.
- 7 C. P. y L. A. Victor M. Rubio Ragazzoni y L. A. Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Pag. 25, Ed. Pac. 1984.
- 8 Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. Auditoría Administrativa (folleto), Pag. 10 y 11, México, 1978.
- 9 Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del I.M.C.F. Boletín B, Pronunciamientos Normativos sobre el trabajo del auditor en general, México. 1981.
- 10 Victor M. Rubio Ragazzoni, Op. Cit. Pág. 27.
- 11 IDEM. Pág. 28.
- 12 IDEM. Pág. 53.
- 13 Joaquín Rodríguez, Op. Cit. Pág. 185.

14 IDEM. Pág. 186.

15 Víctor M. Rubio Ragazzoni, Op. Cit., Pág. 64.

16 Johnson, A. Richard, et al, Teoría, Integración, y Administración de Sistemas, Pág. 213. Ed. Limusa-Walley. 1966.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

Alvarez Anguiano, Jorge

Auditoría Administrativa (folleto)

Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.

Anaya, Carlos E.

Auditoría Administrativa

ECA, S.A., México, 1972.

Bunge, Mario

La Investigación Científica

Editorial Arcel, Barcelona, 1969.

Carrillo Landeros, Ramiro

Metología y Administración

Editorial Limusa, México, 1982.

Cervantes Abreu, Salvador

Dinámica de la Auditoría Administrativa

Editorial Ecasa. México 1979.

Comisión de Auditoría Administrativa

Auditoría Administrativa (folleto)

Asoc. Nal. de Colegios de Lic. en Administración.

Diccionario de Sinónimos, Ideas Afines y Contrarios  
Editorial Telde, Barcelona, 1969.

Douglas, McGregor  
El Administrador Profesional  
Editorial Diana, México, 1975.

Fernández Arena, José Antonio  
Auditoría Administrativa  
Editorial Diana, México, 1978.

Franco Díaz, Eduardo M.  
Diccionario de Contabilidad  
Siglo XXI Editores, México, 1980.

García Pelayo, Ramón y Gross  
Pequeño Larousse Ilustrado  
Ediciones Larousse, México, 1980.

Johnson A, Richard.  
Teoría Integración y Administración de Sistemas  
Editorial Limusa-Walley, México, 1966.

Knootz, Harold y O'Donell, Cyril  
Elementos de Administración Moderna  
Editorial McGraw Hill, México, 1976.

Martínez Villegas, Fabián

El Contador Público y la Auditoría Administrativa

Editorial Pac, S. A., México, 1982.

Murdick, Robert G. y Ross, Joel E.

Sistemas de Información basados en Computadoras para la  
Administración Moderna.

Editorial Diana, México, 1977.

Norbeck, F. E.

Auditoría Administrativa

Editorial Técnica, México, 1975.

Pardinas, Felipe

Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales

Siglo XXI Editores, México, 1969.

Rodríguez Valencia, Joaquín

Síntesis de Auditoría Administrativa

Editorial Trillas, México, 1982.

Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge

Guía Práctica de Auditoría Administrativa

Editorial Pac, México, 1983.

Santillana González, Juan Ramón  
Auditoría Interna Integral  
Editorial Ecasa, México, 1986.

Santillana González, Juan Ramón  
Conoce las Auditorías  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

William, Leonard P.  
Auditoría Administrativa  
Editorial Técnica, México, 1975.