

231
28.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DEL
LICENCIADO EN CONTADURÍA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A

JULIA ANGELINA URIBE GOLIETZ



MÉXICO, D. F.

260207

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DEL
LICENCIADO EN CONTADURÍA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A

JULIA ANGELINA URIBE GOLIHTZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

DRA. EN ADMINISTRACIÓN NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ



MÉXICO, D. F.

1998

DEDICATORIAS

A DIOS

Por el don de "la vida"
por ser la luz que me guía
en cada momento de mi existencia.

Gracias Sr...

Por permitir primero la dicha de
realizarme como esposa y madre.

Gracias Sr...

Por que hoy como siempre he
sentido tu respuesta.

A mis padres:

SR. Vicente Uribe Alvarez
Sra. Angelina Golitz de Uribe (+)
Gracias por la vida, por los
principios
y valores que me legaron
y por dame la oportunidad
de ser lo que soy.

A la C.P. Gloria Uribe Golitz

Quien con su apoyo y entusiasmo
me impulsó a seguir adelante.
Gracias te quiero mucho.

A mi Esposo

C.P. Víctor Andrés Cachón Pat.

Con amor; por todo lo que significas para mí; gracias por todo el apoyo recibido y por la motivación para mi superación personal. "Te Amo".

A mis hijos:

L.A.E. Luis Eduardo Cachón Uribe

C.P. Víctor Andrés cachón Uribe

C.P. María de Lourdes Blanch
de Cachón

Gracias por tantas satisfacciones
recibidas

y por ser excelentes hijos.

Los quiero mucho.

A mi nieta:

Nuria Cachón Blanch.

Para ti princesita todo mi amor.

A mis hermanos:

Gloria, Vicente, Alejandro, Alicia y

Mario

Con todo el cariño que siempre nos
ha unido

A la Familia:

Gutiérrez Uribe

Con cariño por formar parte de mi pequeña familia,
también les quiero mucho.

Mi reconocimiento a la Institución que me formó
Universidad Nacional Autónoma de México,
Facultada de Contaduría y Administración
En cuyas aulas recibí mi formación profesional.

A la Dra. en Administración
Nadima Simón Domínguez
Con profundo agradecimiento por
su valiosa asesoría en la
elaboración de esta tesis y por
todos sus sabios consejos así como
su invaluable amistad.
Nadima Gracias, te recordare
siempre.

A mis Maestros.
Por siempre mi gratitud sincera.

A la Familia Jiménez Uribe.
Por el apoyo incondicional que me
brindaron en la realización de
este trabajo .

Al personal de la Subdirección de Servicios Institucionales
de la U. N. A. M.
Con cariño y agradecimiento por el apoyo recibido.

A mis amigos:
Con el cariño de siempre.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. EL ENFOQUE SISTEMATICO DE LA EMPRESA	4
1.1 LA ADMINISTRACION MODERNA	8
1.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS	10
1.3 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y SU EVALUACIÓN	20
1.4 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y MEDICION DE LA EFICIENCIA DEL SISTEMA.	32
CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	40
2.1 LA EVOLUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	41
2.2 AUDITORIA, SU CONCEPTO	50
2.3 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, SU CONCEPTO	52
2.4 DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA	55
2.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	67
2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	72
2.7 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	74
CAPITULO III. ELEMENTOS QUE REvisa LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	77
3.1 EVALUACION DE PLANES Y OBJETIVOS	79
3.2 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
3.2	83
3.3 EVALUACION DE POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	87
3.4 EL CONTROL INTERNO	86
3.5 OTROS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	88
CAPITULO IV. DESARROLLO Y TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	91
4.1 PROGRAMAS DE AUDITORIA	92

4.1.1	CONTENIDO	93
4.1.3	VENTAJAS	102
4.2	TECNICAS, INVESTIGACION Y RECOPIACION DE DATOS	104
4.2.1	CUESTIONARIOS	106
4.2.2	ENTREVISTAS	106
4.2.3	DIAGRAMAS DE ORGANIZACION	107
4.2.4	REVISION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS	109
4.2.5	DIAGRAMA DE FLUJO	111
4.3	EVALUACION	112
4.3.1	IMPORTANCIA DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	126
4.3.2	CONTENIDO DEL INFORME	128
4.3.3	SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES	132
4.3.4	PRESENTACION	133
4.4	LA MINUTA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	137
	CAPITULO V. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DEL LICENCIADO EN CONTADURIA	140
5.1	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR AUDITOR INTERNO	143
5.2	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR EL AUDITOR EXTERNO	147
	CAPÍTULO VI. ENCUESTA	157
	CONCLUSIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	182

INTRODUCCIÓN

Considero que la Auditoría Administrativa es una de las actividades relevantes del ejercicio del Lic. en Contaduría, ya que las entidades económicas, cada vez requieren más los servicios de Administración por parte del profesional contable, sobre todo en esta época de dificultad económica que estamos viviendo.

Son estas exigencias actuales que obligan al Lic. en Contaduría a proporcionar un servicio con resultados más productivos, existiendo el problema en que la mayoría de los profesionales contables solo desarrollan las labores de producir información financiera (contabilidad) y el tratamiento de situaciones fiscales para cumplir los requisitos meramente legales.

La Administración es un elemento necesario para todas las funciones de la empresa. Es época de incertidumbre, cambios drásticos; y el Lic. en Contaduría está preparado para enfrentarlos; su formación académica así lo indica. La limitación del desarrollo de nuestras funciones, que nosotros mismos hemos creado, lo resolveremos con nuestras actuaciones de Contaduría Pública y Administración, aplicando entre otras labores administrativas y financieras, el de la Auditoría Administrativa.

El Lic. en Contaduría como contador General y/o Administrador Financiero de una empresa debe llevar a cabo constantemente una Auditoría Administrativa propia. Debe planear, dirigir, organizar y controlar. Por lo cual le es indispensable para su función esa supervisión, que le proporcionará un mayor conocimiento del grado de eficiencia de la administración de la empresa. Lo anterior le proporciona elementos para la intervención con mayor acierto en la percepción, discusión de problemas, y su adecuada resolución, contribuyendo con la alta gerencia de la empresa en la toma de decisiones.

El Lic. en Contaduría, está capacitado para realizar auditorías administrativas, ya sea como profesional independiente o como funcionario de alguna empresa.

1) En el primer capítulo se da una idea de la Administración Moderna en su enfoque de Sistemas y Subsistemas de la empresa, y la necesidad de evaluar constantemente el grado de su eficiencia, dando pauta a la Auditoría Administrativa.

2) En el segundo capítulo se presentan los antecedentes y evolución de la Auditoría Administrativa así como sus objetivos, clasificación, ventajas, desventajas y su importancia.

3) En el tercer capítulo se presentan las bases del proceso que debe ser empleado en la aplicación y desarrollo de la Auditoría Administrativa.

4) En el cuarto se presentan los puntos básicos para elaborar un programa que nos permita cubrir todos los elementos y herramientas de trabajo, que se necesitan en la auditoría administrativa.

5) En el quinto capítulo se presenta la importancia de prestar el servicio de Auditoría Administrativa como una proyección del Lic. en Contaduría, pues requiere una actualización en el área administrativa, además de que debe contar con un gran sentido de servicio y calidad humana.

CAPITULO I
EL ENFOQUE SISTEMATICO
DE LA EMPRESA.

Comúnmente se dice que “Administración es hacer algo a través de otros”. Sin embargo, es conveniente mencionar unas definiciones de la Administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Henry Sisk y Mario Sverdlik: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele: El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

George R. Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association: La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie: Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.(A)

Aún diferentes definiciones en todas se observan los siguientes elementos:

- ⊗ **Objetivo.** Significa que la administración está dirigida a obtener propósitos y estos tendrán consecuencias.

- ⊗ **Eficacia.** El término eficacia quiere decir que se deben cumplir satisfactoriamente los objetivos establecidos en cuanto a la cantidad y el tiempo, tanto de los productos como del servicio que se dé.

- ⊗ **Eficiencia.** Todo lo que hagamos lo debemos hacer bien, con el máximo esfuerzo y la mejor calidad; conseguir acertadamente los objetivos; optimizar todos los recursos de que se disponga.

(A) Münch Galindo - García Martínez

"Fundamentos de Administración" Trillas, México, Pág. 23

⊗ **Grupo social.** Para alcanzar los objetivos y que éstos a su vez, sean satisfactorios, debemos trabajar en grupo, con armonía y buena disposición, sobre todo la integración de un grupo social.

⊗ **Coordinación de Recursos.** Es necesaria la integración de todos los recursos mediante estudios y establecimientos de sistemas, para obtener fines comunes.

⊗ **Productividad.** Es el mejoramiento de los métodos de trabajo mediante el rendimiento adecuado de los recursos disponibles y el producto y/o servicio en términos de tiempo, calidad y cantidad.

Los anteriores elementos nos llevan a un concepto general que de manera sencilla y clara se puede pensar que:

Administración: Es un proceso que nos permite diseñar, mantener y alcanzar, mediante una coordinación eficiente y eficaz, todos los recursos que interactúan y se relacionan en una organización para lograr objetivos establecidos" (1)

(1) Hilario Nadin Grajales - Ma. de Lourdes Castillo Arriaga.

"Administración I." S.E.C. (Secretaría de Educación y Cultura, Veracruz, Ver., 1994). Pág. 21

1.1 LA ADMINISTRACION MODERNA

Si analizamos los componentes substanciales que relacionan el concepto de administración y organización con un cierto número de criterios observables e involucrables en la actividad organizada, objetivos, relaciones entre recursos, trabajo en equipos de individuos por medio de otros, decisiones y evaluación para observar los resultados. Por lo que deducimos que el administrador trabaja por unos objetivos, con y en colaboración por intermedio de otros, en un medio organizado; estableciendo relaciones entre los recursos, evaluando y tomando decisiones. Por lo cual la calidad del logro de los objetivos de la empresa obedece, significativamente, de las relaciones que establezca el administrador y de la calidad de las decisiones que tome, dentro de una estructura organizacional integrada.

Esta definición puede aplicarse ampliamente para diversas unidades administrativas, ya sean empresas lucrativas, dependencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas o a la familia. También pueden aplicarse en recursos personales propios como fondos, energía, tiempo, etc. Sin embargo el campo más importante para la utilización del conocimiento administrativo son las organizaciones, ya que éstas, y principalmente las grandes son los "motores" principales de la comunidad.

El aumento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones sociales nos lleva a la conclusión de que la administración tiene mayor importancia hoy que en el pasado. Un elemento que es esencial para llegar a esta conclusión

son los cambios; que estamos viviendo en forma constante y violenta en nuestra economía actual.

Estos cambios y las nuevas tecnologías conducen rápidamente a la automatización y por lo tanto al desempleo, mientras los sistemas económicos se ajustan a estas modalidades constantes.

El cambio tiene igual efecto tanto en las organizaciones como en sus administradores quienes deben aprender a convivir con este proceso de cambios continuos y también a manejarlos.

La administración moderna y actualizada se funda en efecto, en las mejores prácticas de la administración tradicional complementadas con nuevos enfoques, directrices, técnicas y actitudes. A pesar de que la nueva administración ha evolucionado sistemáticamente, su impacto ha sido revolucionario. El administrador de hoy se desenvuelve en un medio bastante diferente del que existió hace apenas una década, porque la organización que debe manejar es diferente de la que existió entonces. Se han desarrollado nuevas formas organizacionales para permitir patrones más flexibles de operación, y así las organizaciones modernas, en sus características más sobresalientes, se parecen muy poco a sus predecesoras; es decir, los cambios que se han presentado en las organizaciones han sido introducidos en parte por la evolución de la tecnología.

La nueva visión de la administración centrada en el cambio, nos ha llevado ciertamente a descartar conceptos y filosofías de la administración

tradicional, por el contrario, la administración nueva ha evolucionado partiendo de la tradicional, tomando de ella lo mejor y complementándola con nuevos aportes conceptuales que amplían la cobertura y la efectividad de un administrador que afronta un mundo de cambios violentos y constantes. Ahora bien, la Administración moderna está basada en los fundamentos del concepto de " Sistema ", el análisis formal de decisiones y una clara conciencia del significado del elemento humano de las organizaciones y de su responsabilidad social. Ha nacido la administración tradicional, tomando de ella lo mejor y reuniéndolo con estos nuevos conceptos y perspectivas. La administración moderna es entonces evolutiva y no revolucionaria en concepto, pero ha ejercido impacto revolucionario en muchas organizaciones que tienen que actualizarse por las necesidades que exige la época actual.

1.2.- EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Una de las bases conceptuales de la Administración moderna es el enfoque de sistemas. Aunque las ideas de sistemas no son complejas ni nuevas,⁽²⁾ su reconocimiento y su utilización en los años recientes han producido cambios importantes y revolucionarios en la administración de las organizaciones.

(2) Jaime Muñoz Garduño.

"Introducción a la Administración." Editorial Diana 1991 Pág. 223

Se ha definido un Sistema como " Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente ".(3)

El elemento esencial del punto de vista de sistemas consiste en considerar a la organización como un conglomerado de partes interrelacionadas e interdependientes. Ninguna de estas partes (subsistema) puede desempeñarse efectivamente sin las demás, y cualquier acción tomada sobre alguna o por alguna de ellas tendrá efectos que pueden sentirse a lo largo y ancho de la organización y en el medio que existe.

Para Bertalanffy, un sistema está compuesto por dos elementos críticos:

- * Las unidades (u objetos o elementos) y
- * Las relaciones entre esas unidades

El sistema se caracteriza por determinados parámetros que son:

- I. Entrada o insumo: Es la fuerza de arranque o de partida del sistema que suministra material o energía para la operación de la misma entrada.

(3) Fremont E. Kast - James E. Rosenzweig

"Administración de las Organizaciones." Mc Graw Hill Pág. 108

2. Salida o producto o resultado: Es la finalidad para la cual se reunieron objetos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas.

3. Proceso o procesador o transformador: Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en las salidas o resultados.

4. Retroacción o retroalimentación o retroinformación: Alimentación de retorno en la fusión de Subsistema que tiene como mira comparar la salida con un criterio o patrón previamente establecido.⁽⁴⁾

Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento o plan de procesamiento que buscan una meta o varias metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o meta, en una referencia de tiempo para proporcionar información de energía o materia.⁽⁵⁾

Los sistemas grandes por lo general contienen subsistemas que trabajan de manera independientemente hacia la meta final del sistema principal. Esta descripción a manera de jerarquías de sistemas y subsistemas representan un **modelo de Sistemas**.

(4) Citado por Jaime Muñoz Garduño

"Introducción a la Administración" Segunda Edición, Editorial Diana 1991. Pág. 225

(5) Jaime Muñoz Garduño. ob. cit. Pág. 225

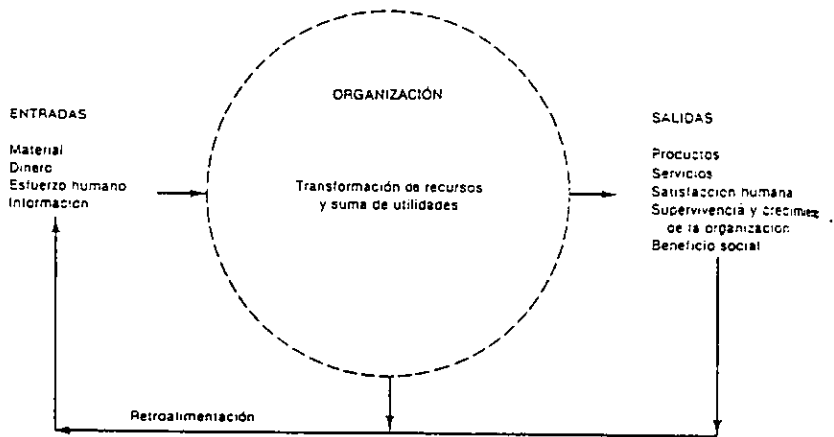


Fig. I LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN

Fig. 1 Fremont E. Kast James E. Rosenzweig. Ob. Cit. Pág. 118

Fig. 1 Fremont E. Kast James E. Rosenzweig. Ob. Cit. Pág. 118

Al analizar las interrelaciones entre subsistemas podemos identificar los componentes del sistema o subsistema (el siguiente nivel hacia abajo en la jerarquía) y la interacción entre estos. Ningún sistema es completamente **Cerrado** o autosuficiente. Debe existir en un ambiente y debe interactuar con ese ambiente hasta cierto grado.

Decimos que tal sistema es **abierto**, porque podemos hablar de entradas y salidas que van al sistema y de ahí al ambiente; y quizá seamos capaces de definir los límites del sistema a través de los cuales pasan estas entradas y salidas, o sea el límite entre el sistema y su ambiente. El ambiente del sistema afecta su funcionamiento mediante restricciones o mandatos pero no es parte del sistema, no comparte las metas del sistema.

"Anteriormente, las organizaciones de negocios no alcanzaban su eficiencia óptima porque no relacionaban entre sí las partes o funciones (Subsistemas) ni tampoco con el todo. A veces la función de ventas se ejecutaba sin una consideración adecuada de la manufactura. El control de producción no se coordinaba con el planteamiento financiero o de personal y el sistema clásico de información a la gerencia sólo consistía en los estados financieros".(6)

(6) Murdick Robert G. y Ross E. Joel
"Sistemas de Información basados en computadora."
Editorial Diana 1982 Pág. 29

Este esquema conceptual nos permite considerar las organizaciones (individuos, dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos) dentro las restricciones de un sistema ambiental externo (abierto).

Kast Fremont E., desde este enfoque define a una organización como:

- 1.- Un sistema inserto en su medio y
- 2.- Orientado hacia ciertas metas - gente con un propósito, incluyendo
- 3.- Un subsistema técnico - gente que utiliza conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones;
- 4.- Un subsistema estructural - gente que trabaja junto en actividades integradas.
- 5.- Un subsistema psicosocial - gente que se interrelaciona socialmente y que es coordinado por,
- 6.- Un subsistema administrativo que planifica y controla el esfuerzo global. (7)

El enfoque moderno de sistemas sobre las organizaciones, considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto, compuesto por un cierto número de subsistemas. Dicho sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio los transforma y los regresa en forma de productos.

(7) Kast Fremont E. - Jaimes E. Rosenzweig
"Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas."
Editorial Mc Graw Hill 1980 Pág. 21 y 22

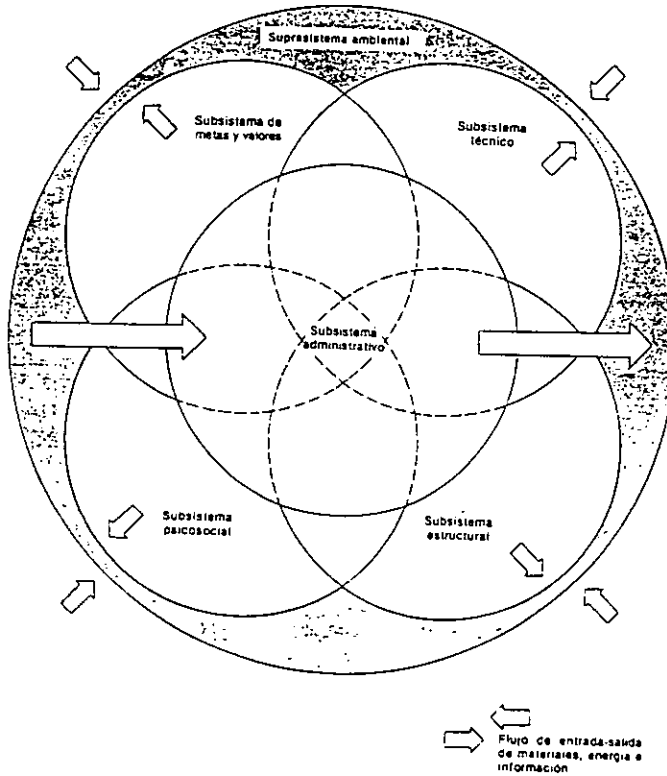


FIG. 2 EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Fig. 2 Fremont E. Kast James E. Rosenzweig. Ob. Cit. Pág. 118

Desde este punto de vista, una organización no es simplemente un sistema técnico o social; más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías.

Las tecnologías afectan al tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema; sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Se puede considerar que la organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del medio socio cultural. Una premisa básica es que la organización como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y si desea tener éxito en la recepción de insumos, debe conformarse a los requerimientos de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

El sistema psicosocial está compuesto por individuos o grupos en interacción.

La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración). En el sentido formal, la estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos.

El subsistema administrativo involucra toda la organización que relaciona a la misma con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.(8)

(8) Fremont E. Kast - Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág 117-118-119

CONCLUSION

El enfoque de sistemas supone, en general, la identificación de un problema o una necesidad, el estudio del medio, la formulación de objetivos para resolver problemas o satisfacer la necesidad, y luego la realización en los diferentes departamentos (subsistemas) de las tareas que permitan alcanzar los objetivos. Las formas alternativas de lograr los objetivos pueden evaluarse, y la más aceptable de ellas (considerando tiempo, costo y desempeño), se pueden concretar en un diseño del subsistema para el sistema.

El enfoque de sistemas se puede aplicar a sistemas orientadas hacia políticas y administración - como el diseño organizacional, el desarrollo de un sistema de información y contabilidad, de un nuevo producto y la administración de un proyecto de investigación, así como también a sistemas orientados hacia equipos, como sistemas de transporte de defensa nacional, proyectos de construcción etc.

El enfoque de sistemas ha tenido su mayor aceptación en la administración de sistemas de gran tamaño lo cual no significa que no se puede utilizar en problemas menores, o en los aspectos de menor cuantía de un problema en un sistema mayor; así, por ejemplo, se podrá utilizar para desarrollar un plan estratégico en una corporación, en una versión a escala del enfoque de sistemas, al reorganizar una oficina o al planear un viaje de familia.

1.3 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y SU EVALUACION.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. De manera que la administración de una organización espera que el desempeño (labor) funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Al respecto, Sisto Velazco, define la "administración como el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, a un organismo social a la realización de sus objetivos". Por su parte George Terry y Stephen G. Franklin apuntan que la "administración es el proceso distintivo que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y el control, efectuado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de la gente y los recursos". Este autor añade que el grado en el cual alcanzan los objetivos indica el éxito administrativo.⁽⁹⁾

Por lo que entendemos que la administración persigue 2 fines:

1. Alcanzar los objetivos de la organización.
2. Aprovechar al máximo los recursos.

(9) Carlos Llano Cifuentes.

Principios de Administración, CESA. México 1987 Pág. 33

El ideal es que estos se obtengan simultáneamente, las condiciones actuales y, sobre todo, una percepción equivocada de la administración, puede impedir su plena consecución. Peter Drucker (10) plantea una división de las empresas preocupadas por la eficiencia (que para él es acatar los procedimientos establecidos) de los que destacan la eficacia, la cual consiste en lograr los resultados pretendidos. La diferencia no es trivial; constituye una útil caracterización de la organización, y en muchas ocasiones, explica su eventual fracaso. Sin embargo los conceptos de eficacia y eficiencia se confunden en la práctica, ya que algunos diccionarios de prestigio, señalan a la eficiencia y eficacia como sinónimos, sin los rasgos propios de la perspectiva administrativa. Es en la literatura económica en la que se ha procurado definírseles de manera más exacta.

Eficacia: "cualidad de la actuación empresarial que consiste en alcanzar el fin perseguido, [...] el logro es la medida de la eficacia sin considerar la economía en los medios para alcanzar el fin deseado".

Eficiencia: "cualidad de la actuación empresarial, consiste en la minimización del empleo de medios para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. La eficiencia, por tanto, es la actuación económica en el estricto sentido de la palabra.

(10) Citado por Carlos Llano Cifuentes en
Análisis de la acción directiva,
Limusa México 1982

Los conceptos de eficiencia y eficacia se complementan, ya que el primero se refiere al cumplimiento de la meta u objetivo y el segundo a la manera de llegar al mismo".(11)

Sobre el particular Fremont E. Kast y Jaimes E. Rosenzweig escribe "la efectividad se refiere al logro de objetivos explícitos e implícitos ¿Cuál es el grado de realización de los objetivos en áreas clave? La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos, o utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente: cuando se desperdician recursos humanos y materiales. Por el contrario, es posible ser eficiente pero poco efectivo.

A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas bien a expensas de hacer las cosas que deberían hacerse. Un elemento básico del desempeño organizacional para nosotros, es la satisfacción del participante. En la mayoría de las organizaciones las personas tienen que sentirse satisfechas para continuar perteneciendo a ellas. Si no es así, renuncian y van a otra parte. Una relación importante es que un buen desempeño de las tareas produce satisfacción, por lo que se puede lograr la satisfacción del participante siendo efectivo y eficiente.

(11) Diccionario Enciclopédico de Economía
Editorial Planeta, Barcelona 1980
t.1. Pág. 161 y 162

Otra consideración es el mejoramiento de las habilidades. La posibilidad a largo plazo depende tanto de los logros a corto plazo como del potencial para mantener y mejorar el desempeño en el futuro. El desarrollo equilibrado de la habilidad individual y del grupo es importante para el bienestar de la organización en su conjunto".(12)

Esta filosofía afecta todo el funcionamiento de todo el proceso administrativo: buena parte de los esfuerzos se destina a cuidar como se hacen las cosas, en vez de concentrarse en que se hace. Carlos Llano comenta: "medimos la eficacia no por el rendimiento (el resultado efectivo, real de las acciones) sino por la exactitud con que ellas se ajustan a los procedimientos establecidos".(13)

Pareciera que una vez concluida la planeación y la organización, la dirección se olvida en buena medida, del objetivo y la atención se enfoca a apagar lo más posible a las disposiciones. Esto se agudiza cuando la organización pasa por momentos difíciles, pues, paradójicamente, se exige a sus miembros un mayor empeño en respetar los procedimientos y las normas, en lugar de revisarlos junto con los objetivos y las estrategias para alentar la supervivencia y el buen éxito de la entidad.(14)

(12) Fremont E. Kast - Jaimes E. Rosenzweig
Administración de las Organizaciones. Mc Graw Hill 1980 Pág. 20

(13) Carlos Llano Cifuentes
ob. cit. Pág. 22

(14) Josep Ma. Veciana y Vergés
"La eficiencia de las organizaciones Management Today (en español)
México, octubre de 1993, Pág. 8

Sidney Schoefflor ha señalado que: "es más importante hacer las cosas correctas que hacer las cosas correctamente".(15)

La etapa del control no está exenta de la distorsión descrita: la mayor parte de las técnicas privilegian esta perspectiva, y las pocas que no lo hace, como el control de gestión se refieren más a la marcha de la organización en general y a sus vínculos con el ambiente externo que a las operaciones de cada área en particular y sus interrelaciones.

Como ejemplo podemos mencionar el caso de una empresa que cuenta con un departamento de investigación y desarrollo eficientísimo; es decir, en el que se aprovechan al máximo las instalaciones, el equipo, las capacidades del personal, etc., pero cuyos diseños, exentos de ciencia y creatividad, son de producción demasiado costosa. Otro caso es el de un despacho de publicidad muy productivo, que instrumenta una campaña completísima y elaborada, pero que no favorece un aumento significativo de las ventas de su cliente. A pesar de que estas situaciones son extremas, no son del todo típicas; casos semejantes aunque de menor intensidad, proliferan en las organizaciones.

La preocupación por la eficacia se deriva directamente de las conclusiones emanadas de la teoría de sistemas. Su conocido modelo Insumo-transformación-salida ha sido de gran utilidad para comprender y examinar los diversos procesos que ocurren dentro de una organización.

(15) Kenneth J. Albert
"Manual de Administración estratégica"
Mc Graw Hill; México 1985 Pág. 23-5

Esta teoría propone en lo que concierne a la administración que toda organización toma de su entorno determinados insumos, los procesa y finalmente devuelve al ambiente un producto, que es esencialmente distinto a los insumos que recibió. Este flujo, aparentemente simple, involucra complejas relaciones y actividades, y debe merecer la atención del administrador, en especial la última etapa. De la calidad, oportunidad y asequibilidad de los productos de una organización depende en primera instancia su supervivencia y, después, su éxito.

El gran acierto de la teoría de sistemas ha sido sobre todo concientizar al administrador sobre la importancia fundamental que el ambiente reviste para la organización y por tanto, para sus funciones. Han quedado atrás los tiempos en que se pensaba en que una óptima eficiencia en la empresa acarrea inexorablemente su prosperidad y crecimiento. En cambio hoy se atienden todas las influencias que pueda tener el ambiente en el desempeño de la organización: una nueva legislación, un fenómeno natural, un acontecimiento político, un descubrimiento científico etc. Asimismo, la eficacia de una empresa ya no se mide sólo por sus realizaciones económicas, sino por su contribución al bienestar de la sociedad y a la prosperidad del país en conjunto.(16)

(16) Fremont E. Kast y Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 123

Desde luego, también la organización puede llegar a afectar el ambiente, aunque sea en forma parcial. En consecuencia, el planteamiento de un problema organizacional debe evitar aislarlo y, en cambio, procurar vincularlo con los fenómenos externos e internos de la organización.(17)

Al respecto, el concepto de retroalimentación (es decir, información sobre la respuesta del ambiente a un acto de la organización o sobre un cambio en aquél que puede afectarla) tiene una relevancia fundamental aunque la mayoría de los directivos no se la den cabalmente. Las "fronteras" de las organizaciones son cada vez más porosas (a pesar de su función como "filtros" que seleccionan y estandarizan insumos y productos), lo que provoca que las transacciones a través de ellas se multipliquen y diversifiquen, haciendo más difícil la labor de los administradores.(18)

Lo expuesto anteriormente implica que la organización debe estudiarse como un todo que está influido de modo crucial por su ambiente. Empero, el concepto de sistema abierto no se agota sólo al considerar la interrelación del organismo como un entorno: entraña también la interacción estrecha entre los componentes que lo forman, en términos de flujo de información, bienes y servicios.(19)

(17) José Antonio Fernández Arenas
Auditoría Administrativa, Editora Técnica. México 1982 Pág. 40

(18) Fremont E. Kast y Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 121

(19) Joaquín Rodríguez Valencia
Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas, México 1987 Pág. 229

Aislar cada problema, cada área, cada proceso, limita las posibilidades de análisis y mejoramiento. La ventaja de la teoría de sistemas es que permite identificar con mayor claridad las variables críticas y sus relaciones; "ningún problema, elemento o fenómeno se debe tratar sin considerar sus consecuencias interactuantes con otros.(20)

Por lo anterior, aunque no hay concenso entre los investigadores es preferible utilizar un método de evaluación administrativa que abarque toda la organización para no caer en el error de dedicar cuantiosos recursos a una área, con el ánimo de hacer más eficaz su funcionamiento y luego percatarse de que la falla se originaba en otra.(21)

Al respecto, la sinergia constituye un factor fundamental. Esta consiste en que los logros totales de un organismo social sean superiores al agregado de los resultados obtenidos por cada área, función, departamento, etc. Perseguir la sinergia, y cerciorarse de que se está logrando en un alto grado, el objetivo de la administración. El éxito de una entidad no se finca en la excelencia de cada una de sus áreas, sino en la conjunción maximizada de todos los empeños. Por ello, es necesario, además de evaluar el tipo y la calidad de las interrelaciones, ponderar la magnitud de los resultados globales y las dificultades que impiden acrecentarlos.

(20) Harold Koontz y Cyril O'Donell
Administración (octava edición). Mc Graw Hill; México 1986 Pág. 19

(21) Alfred Klein y Nathan Grabinsky
El análisis factorial. Pág. 20

La teoría de sistemas también ha subrayado la necesidad de examinar no sólo los aspectos estructurales de la organización (especialización, jerarquización, tramo de control, comunicación, etc.) sino principalmente los procesos: cómo se establecen las metas, como se desarrollan los medios para lograrlas y como se evalúa el sistema.⁽²²⁾ El efecto recíproco que tienen los objetivos y las operaciones no admite -como quieran algunos estudiosos- que aquellos queden fuera de la competencia de la administración.

Una aplicación lógica que se puede hacer de estas aportaciones es considerar a la organización como un microcosmos en el que cada área funcional constituye una organización por sí misma, y las demás son el ambiente en que se desenvuelven, del que toma sus recursos, y al que entrega productos, que a su vez son insumos por otras áreas (en ocasiones el ambiente de la organización como un todo coincidirá con el de cada área al menos en parte). Considerada así, cada área es un subsistema susceptible de ser examinado con detalle, sin por ello perder la visión de conjunto.

Un desglose semejante permite evaluar todos los insumos, procesos y productos para extraer de la suma de calificaciones y apreciaciones, y tras su agrupamiento y análisis conjunto, un juicio general.

(22) Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 23

"Lo bien que una organización se desempeña; es decir, que tan bien desempeñan su labor los administradores, depende de cual de muchas medidas se apliquen. No hay una receta universal para todas las organizaciones; ahí tampoco hay una receta general importante para cada organización.

Este punto de vista sugiere que el desempeño será evaluado de manera diferente desde puntos de vista de los participantes. La directiva de Chrysler estaba fascinada por haber convertido una pérdida en 1982 en una ganancia en 1983; sin embargo, los funcionarios del sindicato se quejaban de que la mayor rentabilidad se produjera a costa de los empleados que habían aceptado un recorte en su paga. Los funcionarios de la Agencia de Protección del Medio Ambiente podrían estar muy orgullosos debido a que la calidad del aire en las inmediaciones de una fundidora de cobre finalmente estuviera dentro de los límites prescritos; sin embargo, los accionistas podrían estar molestos debido a que los dividendos se redujeron como resultado de los gastos de capital en los aparatos para controlar la contaminación.(23)

Esta teoría propone en lo que concierne a la administración como se muestra en la figura 3: "La administración es un proceso complejo. En el núcleo incluye tomar decisiones que mantienen un equilibrio dinámico al tiempo que alcanzan los objetivos que significan éxito; es decir, el desempeño organizacional.

(23) Fremont E. Kast, y Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 419

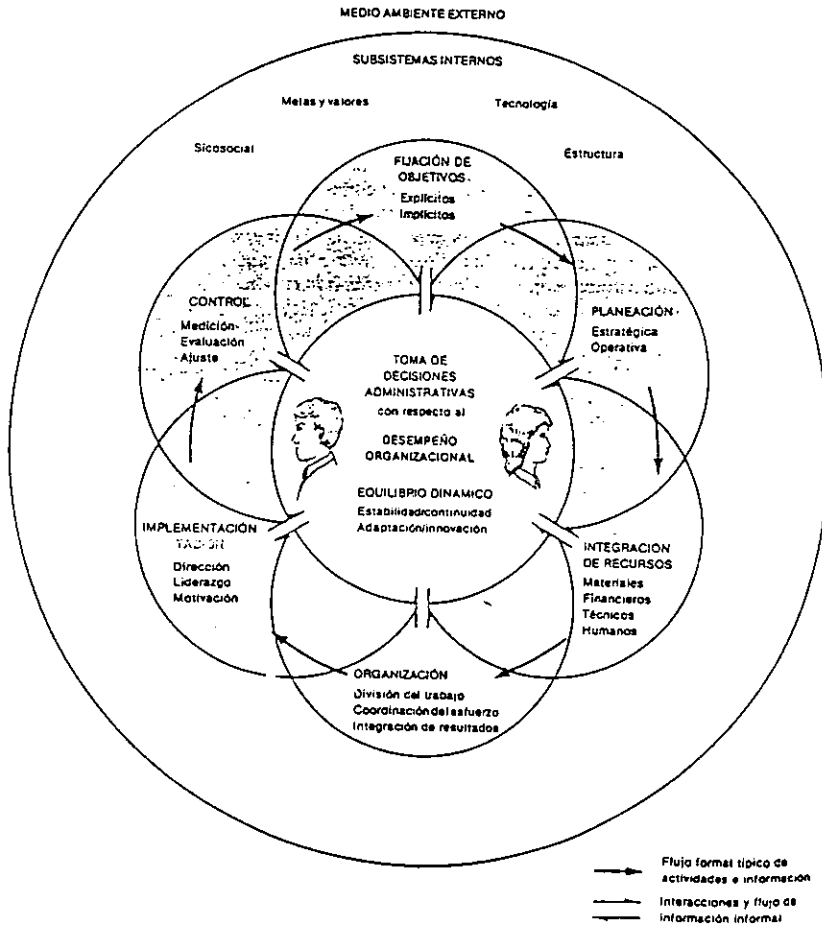


FIG. 3 LA LABOR ADMINISTRATIVA

Fig. 3 Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig ob. Cit. Pág. 422

Fig. 3 Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig ob. Cit. Pág. 422

Los administradores podrían no seguir conscientemente un proceso formal de fijación de metas, planeación, integración de recursos, organización, implementación y control; sin embargo, estas funciones básicas se cumplen. Son capaces de desarrollar prioridades con base en criterios como importancia, urgencia y factibilidad. Concentran su atención en los problemas de mayor prioridad, al tiempo que reconocen la importancia de la adaptación y la innovación, son responsables de que el trabajo se haga, de mantener suficiente estabilidad y continuidad para alcanzar los objetivos trazados.

Las flechas más gruesas en la figura 3 muestran un flujo típico de actividades e información que podría ser apropiado para una nueva organización o un nuevo programa o proyecto dentro de la organización. La fijación de objetivos sería el punto de partida que a su vez conduce a la planeación, integración de recursos, organización, aplicación y control. Las flechas incompletas indican la naturaleza de interacción y con frecuencia informal de estas funciones en una organización".(24)

(24) Fremont E. Kast. y Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 421

1.4 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y DE MEDICION DE LA EFICIENCIA DEL SISTEMA

Existe la aceptación en considerar a la auditoría administrativa como una herramienta de control, definiendo éste como "la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables al compararlos con las expectativas";(25) en otras palabras: con el control vamos observar los resultados que llegamos de los que nos habíamos propuesto en la planeación; ahora bien, al control no se le puede separar de la planeación, pues aquel incluye necesariamente la fijación de estándares que permitan evaluar el desempeño de la organización (entidad) y la cabalidad de los propios planes.(26)

En efecto, esta técnica se fundamenta con el cotejo de lo efectuado con lo planeado o con lo deseable (posteriormente se profundizará más al respecto). De esta forma, "el control abre y cierra el proceso administrativo".(27) Lo inicia debido a que la observación y el análisis de los resultados anteriores nos sirve de base para prever y planear el siguiente proceso, teniendo mayores posibilidades de lograr los objetivos.

(25) Fremont E. Kast - Jaimes E. Rosenzweig
ob. cit. Pág. 501

(26) Jorge Terry y Stephen G. Franklin
ob. cit. Pág. 517

(27) Jorge Alvarez Anguiano

"Apuntes de auditoría Administrativa." Fac. Contaduría y Administración UNAM p/2

En el ámbito general del control la auditoría administrativa participa en la tendencia actual de algunas empresas en revisar o hacer examen en todos los niveles de la estructura organizacional del sistema.(28) En particular, considerar a cada división o departamento como una empresa por separado (centro de costos), con sus propias utilidades o pérdidas, es un medio de saber la contribución individual (de ese subsistema) a los resultados de la empresa (Sistema) y un parámetro cuantitativo muy eficaz, pero es de difícil aplicación.(29) Así los controles ejecutivos, los cuales competen a la gerencia, pueden ser el foco del análisis y de la revisión de la auditoría administrativa.

Como es lógico, la auditoría administrativa comparte varias características con el proceso general de control. Uno de esos objetivos, consiste en contribuir al logro de las metas (30), mediante la detección y la corrección de las deficiencias de la entidad.

Las etapas esenciales de la auditoría administrativa tampoco difieren de las del control; a saber son:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño.

(28) Harold Koontz y Cyril O'Donnell
ob. cit. Pág. 630

(29) George Terry y Stephen G. Franklin
ob. cit. Pág. 554

(30) Jorge Alvarez Anguiano
ob. cit. Pág. 6

3. Comparación de los resultados con los estándares.
4. Corrección de las desviaciones.
5. Implantación de nuevos estándares (retroalimentación).

Esto se entiende mejor con el cuadro de la figura 4.

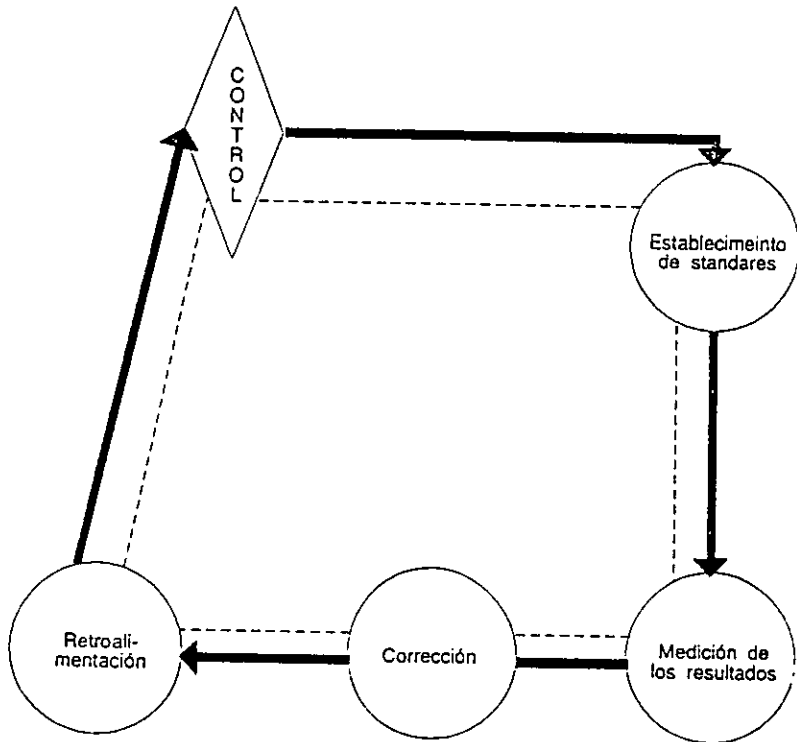


FIG. 4 PROCESO DEL CONTROL

Fig. 4. Hilario Nadim Grajales Lara María de Lourdes Castillo Arriaga
"Administración I" S.E.C. (Secretaría de Educación y Cultura). Veracruz, Ver., 1994 pag. 54

De lo anterior se desprende que los estándares pueden ser los elementos esenciales del control. Estos son los índices (numéricos o cuantitativos) de la forma en que se realizan las actividades. Con ello se evita la supervisión exhaustiva de cada paso de estas; asimismo, su utilidad se funda en que los objetivos y los resultados se expresan en los mismos valores.

Las mediciones de los estándares al ser revisados nos darán a conocer los puntos críticos de aquellos factores que influyen de manera determinante en el desempeño de las funciones.

Un segundo aspecto relacionado es el principio de la excepción, según el cual, el control, debe entender sólo aquellas variaciones notables respecto de lo previsto. La relevancia de acatar estos principios del control en la auditoría administrativa es clara: su éxito depende el grado en que considere y aprecie aquellos elementos que más afectan el funcionamiento de la entidad.

En general, la auditoría administrativa se inscribe en una de las vertientes que ha seguido el análisis de la administración. "Esta parte del modelo persona-proceso-producto.

El primer elemento se define como la personalidad las habilidades del encargado de administrar una entidad. El segundo es el comportamiento y las actividades del administrador en la práctica cotidiana. El producto consiste en los resultados obtenidos, como la maximización de beneficios y la productividad.(31)

Los diversos intentos por medir el resultado (desempeño) administrativo han privilegiado alguno de los elementos; así, la evaluación de administradores pretende ponderar la calidad de gestión en una entidad basándose en las capacidades de liderazgo, motivación, organización, etc., de éstos. Los que se interesan en el "proceso" consideran los actos del administrador durante un período dado: su gestión del ambiente de la organización y de sus recursos, su manejo de la información, su destreza para resolver problemas, su capacidad para solucionar conflictos, etc. En conclusión, la auditoría administrativa y otros métodos de control y supervisión se fundamentan en los resultados para juzgar el trabajo administrativo.

(31) Jhon J. Morse y Francis R. Wagner
"Measuring the process of Managerial Effectiveness".
Academy. of Management Journal, Vol. 21 núm. Marzo 1978 Pág. 23

Los tres enfoques son útiles y fusionados, permiten tener un panorama muy amplio de la calidad de la administración. Los tres, sin embargo padecen de defectos. Al primero se le ha objetado que las cualidades del administrador muchas veces no se reflejan en la práctica y que su actuación tiende a cambiar según las condiciones prevalecientes.

Del segundo se afirma que el ambiente del organismo, el medio en que éste opera, el rango del administrador en cuestión y la situación particular que afronta, impiden establecer criterios aplicables de manera universal a cualquier administrador en cualquier momento.

Los que consideran los resultados ocultan aspectos de la administración que no tienen clara incidencia en los logros de la entidad; sin embargo, se considera que este inconveniente es transitorio, toda vez que el avance de la administración permitirá en un futuro no muy lejano ponderar de manera precisa aquellos factores que hoy escapan a sus mediaciones; asimismo, sólo es necesario un esfuerzo adicional del auditor, para que en su revisión abarque todos los aspectos significativos de la administración de las funciones examinadas. En compensación, la auditoría administrativa y dependiendo de la experiencia y habilidad del auditor, abarca una gama más extensa de asuntos adecuados para comprender el desempeño de una entidad; es decir, revisamos la mera evaluación de los directivos y otras técnicas de control, cuyo alcance es evidentemente parcial y no tan analítica e integral como la revisión que lleva a cabo la auditoría administrativa.

Manuel D. Azaola, nos dice que: "En la revisión del proceso administrativo debe hacerse una valuación de cada función para fundamentar

las conclusiones de quien hizo el trabajo, pues indiscutiblemente cada una tiene valores diferentes en la contribución de alcanzar los objetivos, aún cuando todas están dirigidas hacia el mismo. Es claro que una misma función, en empresas diferentes no puede tener el mismo valor, por ejemplo, la función financiera no podrá tener el mismo valor en una empresa industrial que en un establecimiento bancario.

Por otra parte, es conveniente advertir que no existe hasta ahora una escala de valores precisa por la que puede medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión, siendo por lo tanto, el resultado de tal revisión, esencialmente subjetivo.

Por lo anterior se comprende que el único camino más aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el establecimiento de patrones (estándares) teóricas ideales para cada una y comparar esos patrones con los desempeños reales, a fin de tener una base de evaluación que sirva para los informes y juicios del investigador.

Los principales problemas con que se tropieza en este campo provienen de la dificultad para valorizar la acción humana y de obtener datos e informes adecuados.

Cuando se alcanza un desempeño equilibrado de todas las funciones, cuando por igual contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, y ésta se

desarrolla de una manera normal y adecuada a las circunstancias, puede afirmarse que el desempeño general es satisfactorio".(32)

(32) Citado por José Antonio Fernández Arena
"La Auditoría Administrativa"
Ed. Diana 1986 Pág. 23-24

CAPITULO II
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. EVOLUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc., problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones "científicas" dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa. A continuación se presentan algunos comentarios sobre auditoría administrativa que han realizado algunos autores y que fueron mencionados por Rodríguez Valencia:

1925, **Henry Fayol** en una entrevista que le hizo la *Cronique social de France* mencionó: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".

1932, **T. G. Rose** consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre la que sería la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al "alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas".

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre "Auditoría de Operaciones".

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra: "Apreciación de la gerencia para ejecuciones e inversionistas".

1955, Larke A. G. plantea la necesidad de llevar a cabo autoauditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

1962, **William P. Leonard** realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1964, **Cadmus y Breadford**, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos (N. Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra *Operational Auditing Handbook*, N. Y.

1968, **Rigg F. J.**, autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra *The Management Audit, the Internal Auditor*.

1968, **John C. Burton** plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa. John Burton. "Auditoría Administrativa", *The Journal of Accountancy*, N. Y., 1968.

1969, **Langenderfer H. Q. y Robertson J. C.**; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra de interesante tema: *Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia*.

1970, **Eduard Norbeck F.** (coordinador) proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la

obra auditoría administrativa es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

1975, **Keith D. y Bloomstrom R.**, exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa hasta la social. La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como:

- a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones,
- b) Determinar la solidez de un proveedor principal,
- c) Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1977, **Clark C. Abt.**, presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

1980, **Whitmore G. M.**, expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnicas en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

1983, **Spencer Hayden**, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, **Robert J. Thierauf** trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

Antecedentes de la Auditoría Administrativa en México.

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la práctica se ha llegado a requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoría (numérica) es limitada en su alcance ya que sólo abarca los recursos financieros.

Hoy día los organismos sociales demandan otros tipos de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoría más amplia que la de estados financieros. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera.

Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los

problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aún cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el licenciado en contaduría se profesionalice.

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos que Rodríguez Valencia considera más relevantes en este campo de la administración:

1959, N. Grabinsky y A. W. Klein realizan la obra *El análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial* publicada por el Banco de México, S.A., la cual se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.

1960, A. Mejía Fernández escribe *La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

1962, R. Macías Pineda presenta el trabajo *Auditoría administrativa para el curso Teoría de la administración*, en el doctorado de ciencias

administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

1964, **M. D'Azaola S.** presenta la tesis La revisión el proceso administrativo en la FCA de la UNAM.

1966, **J. A. Fernández Arena** propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969, **Santillana González** propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, **R. Jiménez Reyes** estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972, **C.A. Anaya Sánchez** propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1978, la **Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA)** publica un trabajo sobre el 70. congreso nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y deber ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).

1978, S. Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981, V. M. Rubio R. y J. Hernández F. presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.(33)

(33) Joaquín Rodríguez Valencia

"Sinopsis de auditoría Administrativa"

Editorial Trillas 1994 Pág. 35-36-37-38-39

2.2 AUDITORIA. SU CONCEPTO

"Partiendo de la idea básica de que una auditoría es simple y llanamente un proceso de revisión con el objeto de hacer una evaluación y brindar una opinión profesional." (34)

Considero importante en este capítulo comentar algunos aspectos de auditoría relacionados con los Licenciados en Contaduría.

Durante mucho tiempo la auditoría ha estado asociada a la contabilidad (información financiera para toma de decisiones), y de la cual se llegó a pensar que formaba parte, primero producir la información y posteriormente revisarla para darle mayor confianza a sus datos. Además la finalidad de esa auditoría era también una revisión para descubrir posibles fraudes, pero al crecer las organizaciones, la administración se ha hecho más complicada, obteniendo mayor importancia la supervisión y el control interno. De aquí la necesidad de llevar a cabo modificaciones en los métodos.

Controlar es "examinar y censurar con autoridad suficiente, formando un juicio, aprobando o corrigiendo lo que no estuviera en forma o modo debido".(35)

(34) Auditoría Comprensiva un Moderno Concepto en la Auditoría Gubernamental

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1991. Pág. 74

(35) J. P. Leonard

ob. cit.

Desde el momento en que se delegan funciones a otras personas para lograr un fin particular o común, se tiene la necesidad de comprobar o verificar que la labor se realice tal cual se ha concebido; es decir, se tiene que controlar, dirigir y supervisar.

Cuando las funciones y operaciones son sencillas, la simple observación es suficiente. Sin embargo, a medida que las operaciones aumentan de complejidad, se va haciendo necesario utilizar otros medios de control.

No solamente se debe pensar en la complejidad de las operaciones, sino también en el número de personas a quienes se les hace responsable de ellas, lo cual requiere, modificar también los controles.

Desde el punto de vista de la Contaduría, control es: "el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación automática de las operaciones propias de la misma, para proteger a las personas y activos, para evitar errores y para la obtención de información real y oportuna, con el fin de lograr las metas fijadas de antemano".

Auditoría es el género, la cual puede tener diversos atributos específicos de acuerdo a los cuales tendrá ciertas características que harán a una, distinta de la otra. Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad, pueden ser entre otros, el quien la practica, el objetivo que se persigue, el objeto sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, la periodicidad, el usuario final, procedimientos, técnicas, etc.

Por lo tanto Auditoría desde el punto de vista contable financiero, sugiere una variedad de ideas o revisiones que podemos aplicar en los diferentes niveles de la organización, los cuales pueden ser, desde un chequeo de la veracidad aritmética de cifras en los estados financieros, así como la revisión y evaluación a fondo de los controles existentes en otros niveles operacionales, y estas revisiones o investigaciones a diversos conceptos como parte del control necesario para mayor eficacia en su ejecución y desarrollo.

2.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA. SU CONCEPTO

A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisarán algunas de las definiciones más aceptadas y citadas por:

William P. Leonard. La auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales.

Edward F. Norbeck. Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

Koontz y O'Donnell. Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.

Robert J. Thierauf. "Es la valuación de la calidad de las administradoras o, más precisamente, su habilidad para alcanzar metas específicas y cumplir con las tareas asignadas".

José Antonio Fernández Arena. La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. El análisis factorial. "Es el análisis de la potencialidad de la productividad a través de la determinación y análisis de los factores que actúan en el ámbito de la empresa.

Joaquín Rodríguez Valencia. La auditoría administrativa "es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

De las definiciones anteriores podemos observar sus contenidos concretos:

- ② Verificar que se lleva a cabo lo planeado.
- ② Confirmar de que sea la óptima forma de realizar lo planeado.

- ② Aplicar las medidas necesarias en los casos que resulten deficiencias.
- ② Rectificar aquello que ya no concuerde con lo planeado y con las metas fijadas, por considerarse obsoleto.
- ② Aprovechar las circunstancias óptimas.
- ② Coordinar el esfuerzo humano.
- ② Evitar la duplicidad de hechos, tiempo y trabajo.

En conclusión podemos decir que la auditoría Administrativa es una actividad sistemática y de carácter profesional, que puede ser desempeñada por el Lic. en Contaduría, por poseer la habilidad y los conocimientos de teoría de la auditoría y en el empleo de técnicas y procedimientos aplicados al proceso administrativo, y así se obtengan los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión que trascienda en el mejor manejo y funcionamiento de las empresas.(36)

(36) Apuntes de Auditoría Administrativa del
Contador Público Víctor Andrés Cachón Pat UNIVO

2.4 DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA

"La primera gran división dentro de la cual se puede clasificar a todas las demás auditorías es la **externa** y la **interna**, y esta clasificación se refiere básicamente al **quién la practica**".(37)

Por lo tanto auditoría interna "es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización".

Auditoría externa es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización de forma independiente (es decir, con personal externo a la organización).

Es común que exista confusión y malos entendidos ante el hecho de que, tanto el auditor interno como el externo usen las mismas técnicas de verificación y por lo tanto las mismas normas de auditoría generalmente aceptadas y basen su trabajo, aunque en dimensiones diferentes, en los mismos registros financieros de la empresa. Sin embargo, esas técnicas y registros, sólo son el medio para realizar su trabajo. Los objetivos, responsabilidades y terrenos de actuación son diferentes para cada uno.

(37) Joaquín Rodríguez Valencia

"Sinopsis de auditoría Administrativa"

Editorial Trillas 1994 Pág. 35-36-37-38-39

A continuación describo algunas diferencias entre los objetivos, responsabilidades y campos de acción de uno y de otro.

A. El objetivo del auditor interno es proporcionar ayuda a la administración de la empresa, para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y recomendando mejoras básicamente a los sistemas de control interno y a los registros contables.

El objetivo del auditor externo es básicamente el examen de los libros y registros de contabilidad de la empresa y el correspondiente dictamen (opinión de su revisión) para terceras personas y público en general.

B. El auditor interno ayuda a la dirección de la empresa a tener mejores controles en las operaciones, de tal forma que se pueden incrementar las utilidades como resultado de mejores decisiones.

El trabajo del auditor externo está dirigido a proteger los intereses de los accionistas de la entidad.

C. El auditor interno es empleado staff de la Dirección o Gerencia General de las organizaciones, su situación, operaciones y campo de acción son determinados por la empresa. Es un elemento que está integrado al control gerencial, todos sus trabajos están encaminados a ayudar en la dirección de la empresa, creando sugerencias constructuales y recomendaciones que están dirigidas a la obtención de mejores y más efectivas prácticas de operaciones de la empresa.

El fin del trabajo del auditor externo es emitir un dictamen de los estados financieros de la empresa, los cuales comprenden un período determinado. En su revisión, el auditor externo se satisface de que los estados financieros de la empresa, presenten razonablemente los resultados obtenidos por sus operaciones y su situación financiera actual; que las fechas de contabilización son correctas, que los estados financieros son resultado de la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptada, etc.

El auditor interno es responsable ante su jefe inmediato al cual reporta y que tiene sobre él, dirección y control, pues el auditor interno es un empleado de la empresa. Su principal trabajo es el de evaluar la organización de la empresa, mediante la revisión de la contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración. Para lograr lo anterior, deberá cuidar del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la organización.

El auditor externo es responsable ante los accionistas y el resultado de sus servicios está dirigido a ellos de acuerdo con lo establecido en un convenio formal entre el profesional y la organización, en el que se expresarán los servicios que serán prestados a la compañía y los honorarios que percibirá el profesionista por dichos servicios.

Las observaciones y opiniones del auditor externo estarán dirigidas en forma principal a los accionistas y también a terceras personas interesadas en la situación financiera de la empresa como pueden ser, las autoridades fiscales, las banqueras y los inversionistas.

El auditor externo generalmente no incluye en su revisión, exámenes o apreciaciones de la efectividad de los controles de operaciones, no se cerciora si las políticas de la entidad han sido seguidas o si las políticas y procedimientos han ayudado a hacer las operaciones más productivas. Tampoco hace exámenes, apreciaciones y diagnósticos acerca del monto de posibles pérdidas en la entidad debido a lo inadecuado o al exceso de controles, desperdicios en la operación, deficiente coordinación y causas similares, ya que éstos son responsabilidad del auditor interno.

En cuanto a tiempo de presentación de los servicios, las revisiones que hace el auditor interno son permanentes.

La revisión del auditor externo es periódica, comúnmente anual y con una revisión parcial de los estados financieros, lo cual generalmente abarca los primeros ocho o diez meses del ejercicio fiscal de la empresa.

Las diferencias y semejanzas entre la auditoría interna y la externa, mencionadas anteriormente, las considero como las más importantes, más no son las únicas que pueden existir. Ahora bien, relacionando lo anterior en la auditoría administrativa, México se encuentra en proceso de desarrollo, el profesional de la administración se encuentra, por tanto, en una posición favorable para practicar la auditoría administrativa en forma tanto interna como externa.

El auge y complejidad de las organizaciones, ha propiciado que los Lic. en Contaduría (Contadores Públicos) se avoquen en la búsqueda de nuevas

técnicas, para adaptarlas en favor de las organizaciones con el objetivo de lograr una información más eficiente y oportuna con respecto a; ente otros:

- ⊗ Dudas surgidas por el estado de eficiencia administrativa en que se encuentra la empresa.
- ⊗ Su situación financiera.
- ⊗ Funcionamiento del control interno.
- ⊗ Cumplimiento de los objetivos conforme a lo planeado.
- ⊗ Flujo de las operaciones generadas diariamente.

Para proporcionar a los dirigentes de las empresas información más precisa y de mayor alcance para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones. Por lo que ha sido necesario que las técnicas y procedimientos de auditoría que conocemos se llevan a cabo con enfoques objetivos específicos que entre otros hacen referencia a los más practicados:

- ⊗ Auditoría Financiera
- ⊗ Auditoría Interna y Externa (que ya tratamos anteriormente).
- ⊗ Auditoría de operaciones.
- ⊗ Auditoría Administrativa.

Estos cuatro tipos de auditoría tienen varias características en común.

- A. Son un examen; herramientas de control.
- B. Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- C. Las cuatro tienen carácter deductivo y,

D. Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.

E. La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría".(38)

Ahora, así como estas auditorías son vinculadas en algunos aspectos tienen diferencias reales o conceptuales por lo que a continuación merecen que las expliquemos con más detalle.

② **Auditoría Financiera.** "Es el examen metódico y ordenado de los estados financieros en base a normas y procedimientos de auditoría con el objeto de emitir una opinión sobre la confiabilidad de las cifras contenidas en ellas".(39)

(38) Joaquín Rodríguez Valencia

"Sinopsis de auditoría Administrativa." Editorial Trillas 1994 Pág. 42

(39) Roy A. Lindberg y Teodoroc Cohn.

"Auditoría de operaciones." Ed. Técnica S.A. México 1973

② **Auditoría Interna.** Proviene de la auditoría financiera y consiste en:
"una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia).

Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución (como presupuesto y costos estándar), etc."⁽⁴⁰⁾

② **Auditoría operacional.** "Es el servicio que presta el Licenciado en Contaduría (también puede ser otro profesional Licenciado en Economía, etc.) cuando examina ciertos aspectos administrativos con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad".⁽⁴¹⁾

(40) Joaquín Rodríguez Valencia.

ob. cit. Pág. 43

(41) Roy A. Lindberg y Teodoroc Cohn

ob. cit.

(42) Ídem.

② **Auditoría Administrativa.** Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una entidad, de sus métodos de control, medios de operación y el empleo que dé a sus recursos humanos y materiales destinados a la conclusión de sus objetivos.⁽⁴²⁾

Como puede observarse contienen diferencias pero también presentan semejanzas que serán objeto de ser mencionadas a continuación.

⁽⁴²⁾ Idem

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES
CARACTERISTICAS EN LOS TRES TIPOS DE AUDITORIAS**

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA
1. Objetivo		
Examen de la eficiencia administrativa	Examen de eficiencia con que se realizan las operaciones	Examen de la situación financiera
2. Enfoque		
Se encamina al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus niveles jerárquicos revisando todo el proceso administrativo	Se encamina a la revisión de la operación	Se encamina al examen de los Estados Financieros
3. Persona que la realiza		
Licenciado en Administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al Contador Público adiestro en disciplina administrativa	Contador Público independiente, en su carácter de auditor externo, no consultor administrativo o auditor interno	Contador Público independiente, en su carácter de auditor de Estados Financieros
4. Alcances		
Puede efectuarse sobre un departamento o sobre todos	Puede efectuarse sobre una área determinada o sobre toda la	Los Estados Financieros generalmente

los departamentos de la empresa incluyendo la evaluación de las personas y los niveles jerárquicos	operación de la empresa, en relación con la operación y no con personas y departamentos	
5. Período a revisar		
Son periódicas revisando el presente, pasado y futuro	Son periódicas revisando el presente, pasado y futuro	Por lo general es anual, revisando las causas que originaron los resultados finales
6. Extensión o profundidad		
Este tipo de auditoría implica una profundidad especial	Este tipo de auditoría implica una profundidad especial	Es relativa, ya que se opina sobre la razonabilidad de la información financiera
7. Preparación adicional de la persona que va a realizarla		
Su indispensable calidad de expertos especialistas los obliga a estar capacitados	La misma que para el auditor financiero	El Contador Público la necesaria para detectar los problemas o supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes no consideraban de su competencia
8. Punto de partida		
Investigación sistemática de todos o de algunos aspectos	Investigación sistemática de todos o algunos aspectos operativos de	Examen del control interno desde el punto

de la empresa	la empresa	de vista de eficiencia operativa y análisis de los Estados Financieros en busca de síntomas que inviten a mayor investigación
9. Aspectos administrativos que examinan		
Objetivos, planes y programas. Estructura orgánica y funciones. Sistemas, procedimientos y controles. Elementos humanos y materiales. Medio ambiente entorno de la empresa		
10. Interesados		
Principalmente internos: la dirección	Principalmente internos: la dirección	Principalmente externos: accionistas, gobierno y público en general
11. Informe		
Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando el departamento-departamentos auditados de la empresa, proporcionando lineamientos	Se emiten los comentarios sobre las deficiencias detectadas en las operaciones, así como las causas que las originan. También se incluyen las recomendaciones generales sobre las alternativas de	Opinión autorizada respecto a los Estados Financieros de la empresa (dictamen de los Estados Financieros)

generales para incrementar dicha eficiencia	solución a los problemas detectados. Tienen por objeto emitir un diagnóstico general	
12. Herramientas		
Organigramas, diagramas, estudios de tiempos y movimientos e investigación de operaciones	Diagramas de flujo, organigramas, cuestionarios, entrevistas y análisis descriptivo de la operación	Normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados, técnicas, muestreos estadísticos, programas, investigaciones y principios de contabilidad generalmente aceptados
13. Metodología		
Estudio preliminar, evaluación del control interno, formulación de programas de auditoría ejecución del trabajo, análisis de la información obtenida y elaboración del informe	Estudio de la empresa, evaluación del control interno, planeación de la auditoría, preparación de programas. ejecución del trabajo, resumen de las deficiencias encontradas, diagnóstico preliminar y presentación del informe	Estudio general de la empresa, evaluación del control interno, planeación de la auditoría, ejecución del trabajo, presentación del dictamen y carta de observaciones

(42) E.F. Norbeck
 Auditoría Administrativa
 Editorial Técnica S.A. 1972 Pág. 21
 Citado en apuntes de Auditoría Administrativa
 del Contador Público Víctor Andrés Cachón Pat UNIVO

2.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los diferentes autores asignan distintos objetivos a la auditoría Administrativa; sin embargo, hay dos objetivos que aparecen de manera constante, aunque no siempre juntos ni en la forma en que se enuncian a continuación.

A. Elevar la calidad de la administración o determinar la capacidad de los administradores. Esta segunda posibilidad, que se descubre en algunos textos,(44) parece cercana a las técnicas encaminadas a medir las habilidades administrativas de los ejecutivos y al grado de eficiencia del control interno; recordemos que el Licenciado en Contaduría es muy importante puesto que de él depende la confiabilidad de los datos (o de la información).

Si hay una adecuada Administración hay buen control por lo tanto hay información financiera y veraz, por consiguiente los impuestos de la organización serán bien determinados en beneficio de la empresa y de la comunidad en general. No obstante lo anterior se ha observado que la mayoría de los trabajos de los contadores para efecto de dictamen de estados financieros; su revisión al control interno es somera y esas revisiones no surgieren medidas correctivas a las deficiencias en control que existen.

(44) Robert J. Thierauf

"Auditoría administrativa." Limusa México 1986 Pág. 7

Situación que le resta importancia e interés al trabajo del Licenciado en Contaduría, en este tipo de auditorías (Auditoría Contable o de Estados Financieros)

En realidad es una forma de concretar lo que de otra manera sería teoría no útil, pues en gran parte son las personas las encargadas de regir apropiadamente la organización y las que llevan la administración a la práctica.

Koontz y O'Donnell; insisten en que no sólo es preciso evaluar a los ejecutivos por las metas que se alcanzan sino también por sus habilidades administrativas.(45) A pesar de ello, es difícil dudar de la capacidad de un ejecutivo que ha obtenido logros frecuentes durante varios años, sobre todo si el ambiente no ha sido propicio o estable. Se puede considerar que la destreza y los conocimientos administrativos son condiciones indispensables de la consecución de metas, al menos en un periodo largo de tiempo.

B. Detectar las deficiencias de la organización (en primera instancia las atribuibles a la administración y después las que responden a otras causas). Este propósito, a veces sencillo ante la magnitud de los problemas que aquejan a las empresas, ha sido ampliado en algunos métodos a sus lógicas consecuencias: identificar las causas de las deficiencias, las relaciones entre aquellas, etc. Cada profundización de la investigación en este sentido hace

(45) Koontz y O'Donnell

ob. cit. Pág. 461 - 462

aparecer el objetivo señalado como un malestar de la relación que la auditoría administrativa tiene con la contable. En la práctica, los consultores que realizan auditorías de la administración tienden a formular recomendaciones y aplicarlas en vez de sólo presentar un informe que en liste las fallas en la organización o que exprese la calidad de la gestión, como en lo general se hace en la auditoría para dictamen contable.

Algunos autores han querido dar una dirección positiva a esta investigación al indicar que también es necesario valorar los aciertos de la organización para conocerlos y fortalecerlos.(46) Esto de algún modo obliga a recurrir al análisis de la estrategia y, además de juzgar lo hecho, definir lo que podría efectuarse y lo que podría evitarse; es decir, determinar las ventajas y debilidades de un organismo, las oportunidades y los peligros que entrañan su ambiente.(47)

Los objetivos mencionados se alcanzan mediante un estudio muy intenso de la organización, en el que sus actividades, y sobre todo las de sus administradores, se valoran verificando los tres aspectos siguientes:

(46) Jorge Alvarez Anguiano.

ob. cit. Pág. 15

(47) William P Leonard ob. cit. Pág. 55

George M. Whitmore "Auditoria Administrativa como utilizarla"

Keneth J. Albert (comp.) Manual del Administrador de empresas.

Soluciones Prácticas. Mc. Graw Hill, México 1983 Pág. 59

- 1) Consecución de los objetivos.
- 2) Uso racional y productivo de los recursos.
- 3) Desempeño adecuado en el proceso administrativo.

Como se expuso en el capítulo relativo a la eficacia y la eficiencia, los primeros son comunes a toda actividad humana: por un lado, lograr las metas y, por otro, hacerlo con la menor cantidad de recursos (lo cual constituye el comportamiento económico por excelencia). Ya se ha subrayado también que en general los métodos de la auditoría administrativa privilegian el segundo aspecto, aunque mencionen los dos en sus fines. En cuanto al tercer aspecto, si bien sólo algunos autores lo hacen más claro (48), y corresponde a un enfoque particular de la auditoría administrativa, está presente de alguna manera en todos los métodos.

A veces se incluye el análisis de las operaciones entre los objetivos de la auditoría administrativa. Tal conclusión sólo se justifica por la confusión causada por un concepto estrecho de lo que pretende la auditoría administrativa y de cómo ha de lograrlo.(49)

(48) Robert J. Thierauf

ob. cit. Pág. 28

(49) Harold Q. Landerderfer y Jack C. Robertson

"A Theoretical Structure for Independent audits of Management" Accounting Review, 1969 Pág 777

En su obra, Klein y Grabinsky advierten que su metodología podría denominarse "auditoría de la productividad". Ya Leland M. Wooton y Jim L. Tarter han señalado que incrementar ésta es "la más importante y universal responsabilidad de la administración.(50) Aunque no se esté del todo de acuerdo con tal afirmación, no hay duda de que el uso de índices que revelan la cantidad de insumos empleados en la producción de un bien o servicio es válido en cualquier auditoría administrativa, porque muestra cómo se emplean los recursos en la entidad y cual es la labor de los administradores. En este sentido, constituye un instrumento relativamente rápido y barato, aunque insuficiente, para determinar la calidad de la administración.(51)

No se debe olvidar que la técnica que estudia este trabajo tiene como propósito mejorar la administración y el desempeño de la organización lo que en el terreno empresarial implica reducir costos e incrementar las ganancias.(52)

En ello, el aumento de la productividad, es decir, el crecimiento del producto sin el incremento correspondiente de recursos invertidos tiene un papel primordial.

(50) De estos auditores "The Productivity Audit: A Key Tool for Executives"

MSU Business Topics, 1976 Pág. 31

(51) Frank Dewitt

"A Technique for measuring Management Productivity" Management Review, 1970 Pág. 2 a 11

(52) Robert J. Thierauf. ob. cit. Pág. 51

2.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

☉ Una de las principales causas para realizar una auditoría administrativa, como ya se ha mencionado es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en las funciones y las operaciones de la empresa cuando se están llevando a cabo. Mientras que la auditoría contable mira hacia atrás, a las transacciones contables que ya se han efectuado, la auditoría administrativa mira hacia adelante; es decir, a la auditoría administrativa no le interesan los desatinos o los fraudes del pasado, la auditoría administrativa representa un enfoque más positivo pues le interesan las formas y los medios de mejorar las actividades futuras. Es claramente constructiva en su concepto.

Su objetivo principal es asegurar mejores resultados.

☉ Su campo de visualización óptica es muy extenso y con ello se observan muchas situaciones que se pierden en la operación diaria.

☉ Otra ventaja de la auditoría administrativa, es que funciona como medicina preventiva, ya que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan; pues cuando los problemas se detectan más tarde, ya han crecido en alcance, y representan mayores costos para la organización.

Ⓣ La auditoría administrativa interpreta otra ventaja, porque representa otra herramienta administrativa para apoyar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. El uso de los cuestionarios de auditoría administrativa para detectar problemas en los negocios que son causados por una pobre administración en determinadas áreas de la entidad.

Ⓣ La auditoría administrativa tiene otra ventaja al aplicar el cuestionario es que este enfoque se traduce en una apreciación objetiva que se basa en opinión personal y desprovista de evidencia cierta. Si bien el razonamiento en la auditoría administrativa se vuelve valioso tan sólo después de que hayan sido comparados los hechos importantes con ciertos estándares establecidos y con el cuestionario de auditoría administrativa. Como toda herramienta administrativa, las auditorías de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente, además necesitan el apoyo total de parte de los más altos niveles gerenciales, para obtener resultados satisfactorios.

Ⓣ Desventajas de la auditoría administrativa; las principales son el tiempo necesario para llevarlas a cabo y su costo. En relación al tiempo las auditorías administrativas es aconsejable realizarlas regularmente antes de que los problemas que se determinen se agraven. En cuanto a los costos estos deben ser presupuestados de la misma forma que los otros gastos de la empresa y de la misma manera deben estar bajo control y hay que observar que su costo sea absorbido por la productividad del servicio que otorga. Una auditoría administrativa, puede influir negativamente en el ánimo del gerente, situación que puede repercutir negativamente sobre la productividad de su área de

responsabilidad, causando efectos disfuncionales. Así el problema humano se torna como un factor relevante al emprender una auditoría administrativa.

- ⊗ Puede ser conflictiva si no es llevada a cabo hábilmente.
- ⊗ Otra desventaja es que interrumpe en muchos casos la operación.
- ⊗ Puede volverse rutinaria y perder su efectividad.

Estas desventajas pueden eliminarse según la actuación profesional del auditor.

2.7 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las personas ajenas a la aplicación de una auditoría administrativa pocas veces saben que pueden esperar de ella. Esto se debe no sólo a que ignoran el propósito que tiene, sino a que varían los beneficios que ofrecen los distintos métodos para realizarla: algunas únicamente detectan las deficiencias, otras indagan sobre sus causas, unos cuantos determinan las relaciones entre éstas. Es obvio que al aumentar la profundidad de la investigación, su complejidad crece y por tanto su costo, pero las recomendaciones que emanen de un estudio detallado serán más oportunas y provechosas.

En general, los dirigentes de las organizaciones emprenden una auditoría administrativa animados por la necesidad de mejorar y por la sospecha de que está fallando la forma de administrar un área (subsistema) o la organización en conjunto (sistema). Como a tantas cosas valiosas, a la administración sólo se le atiende cuando es deficiente o apenas regular. Este proceder equivale a lo que

Buckley llama un sistema a *doc* de implantación de una auditoría administrativa. En su opinión, aunque este es más económico en el corto plazo, adolece de algunas desventajas, como la tensión y las actitudes hostiles que genera. En cambio, con el sistema *ex natura rerum*, la auditoría administrativa a una unidad se efectúa independientemente de que se tengan problemas o que el desempeño de esa administración sea satisfactorio y por lo tanto constituye un medio rutinario de control.⁽⁵³⁾ Muchos de los problemas que motivan una auditoría administrativa se derivan de los ajustes por el crecimiento que ha tenido la organización o de algún cambio por diversificación, mudanza, reorganización, choque externo o adquisiciones.

Además de lo señalado, la auditoría administrativa se origina en la necesidad de saber si determinada entidad, es una buena candidata para una fusión o adquisición, o si tiene la solidez requerida para convertirse en el principal proveedor o cliente. La auditoría administrativa y externa también sirve para averiguar las fortalezas y debilidades de una entidad competidora, a fin de explorar mejor las ventajas competitivas.⁽⁵⁴⁾

Quienes recurren a la auditoría administrativa están conscientes de que ésta proporciona un análisis más general de la entidad que el que ofrezcan otros métodos de control; empero, su alto costo, en comparación con ellos, y su duración desalientan su empleo sistemático y periódico.

(53) Joaquín Rodríguez Valencia. ob. cit. Pág. 54

(54) George Terry y Stephen G. Franklin ob. cit. Pág. 546

La importancia de la auditoría administrativa, se presenta con la urgencia que tenga la administración, de contar con personas que sean capaces de realizar un análisis independiente, que comprenda y contribuya a la obtención de los planes y objetivos, contando para ello con el reconocimiento de la participación del Licenciado en Contaduría por su conocimiento de experto en auditoría y control que son de mucha ayuda en la identificación de las áreas que requieren atención.

Por tal motivo, el Licenciado en Contaduría en su papel de auditor administrativo se convierte en uno de los profesionales que ven con un punto de vista imparcial e independiente, las necesidades que requiere cubrir la empresa para mejorar su administración. El Lic. en Contaduría puede desarrollar la auditoría administrativa, en virtud de que:

- ② Es el técnico (experto) adecuado
- ② En su oficina (económico - administrativa) puede aplicar la auditoría administrativa interna necesaria para su control. En esta forma esta auditoría administrativa sería efectiva y sobre todo a un costo muy bajo.
- ② Es un campo de acción para el Licenciado en Contaduría, que está sin incursionar en la actualidad y sobre todo en época de crisis.

CAPITULO III

ELEMENTOS QUE REvisa
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3. ELEMENTOS QUE REvisa LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Lo analizado en capítulos anteriores nos ubica en que la técnica de auditoría administrativa nos ayudará a supervisar diferentes elementos o partes de la organización de la empresa, mismas que trataremos en este tema, del presente trabajo.

Prácticamente hay muchos elementos de la organización, que pueden ser revisados por esta auditoría, tanto en nivel alto, medio o bajo de la jerarquía organizacional, así como las diferentes etapas del proceso administrativo, o en alguno de los recursos de la organización o también en su conjunto.

Ahora a manera enunciativa y no limitativa señalaremos esos elementos que podemos revisar con este tipo de auditoría; ya que estos elementos requieren de una constante vigilancia, análisis y evaluación; y son entre otros:

- ② Planes y objetivos
- ② Estructura orgánica
- ② Políticas y Prácticas
- ② Sistemas y Procedimientos
- ② Métodos de control
- ② Formas de operación
- ② Recursos humanos y materiales (55)

3.1 EVALUACION DE PLANES Y OBJETIVOS

Para realizar una evaluación de planes y objetivos generales de la organización, se deberán de analizar sus principales componentes y determinar hasta que punto están contribuyendo al logro de los objetivos generales de ésta, puesto que, representan los propósitos básicos para la consecución de metas a largo plazo.

El auditor administrativo al realizar su trabajo de investigación, debe observar si todas las personas que laboran en la organización entienden de la misma forma los objetivos establecidos; para lo cual deberá investigar los siguientes puntos:

1. "¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?
2. ¿Los objetivos son suficientemente claros y realistas?
3. ¿Podrán alcanzarse?
4. ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa?
5. ¿Son dichos objetivos razonables, lógicos y sensatos?
6. ¿Señalan cuáles son las realizaciones que se esperan de los subalternos?
7. ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?

(55) William P Leonard

ob. cit. Pág. 58

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

8. ¿Se han estipulado los objetivos en términos de operación y resultados?
9. ¿Contribuyen a motivar al personal?
10. ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?
11. ¿Constituyen normas razonables que sirven de guía para el control de esfuerzo humano?
12. ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?." (56)

Con los puntos anteriormente citados, el auditor administrativo podrá proceder a revisar la planeación para saber cual será la acción a emprender así como probará los métodos para conocer la eficacia o ineficiencia en los planes; así mismo, podrá determinar si los planes fueron hechos del conocimiento de todos los funcionarios y aprobados por los afectados con anterioridad a su implantación. También, el auditor deberá precisar si los planes y objetivos estuvieron bien incorporados en la estructura orgánica.

3.2 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que el auditor administrativo lleve a cabo la revisión a la estructura orgánica de una empresa deberá tener presentes todos los cambios que le han hecho; así como, comprobará las líneas de responsabilidad y de autoridad que existen dentro de la misma para que sea más preciso en sus afirmaciones.

(56) William P. Leonard

ob. cit. Pág. 66

Siendo la organización una función que agrupa a todas las actividades que conducen al logro de los planes así como, la que define las relaciones existentes entre todas las fuerzas, tales como:

1. Unidad de mando.

Este principio establece que para lograr una mejor efectividad en el trabajo, es conveniente que los subordinados sean responsables únicamente ante un supervisor. Para verificar lo anterior en la revisión es necesario, que el auditor analice detalladamente las actividades que llevan a cabo cada una de las personas asignadas a las áreas, para poder definir la situación en que se encuentran éstas dentro de la estructura organizacional.

2. Tramo de control.

Este consiste en que un jefe debe tener bajo sus ordenes únicamente al número de subordinados que pueda controlar en forma eficiente, el cual puede ser muy variable por lo que el auditor administrativo deberá considerar cuidadosamente los siguientes factores:

- a) **Capacidad del jefe.** A mayor capacidad administrativa, mayor será el número de subordinados que pueda controlar.
- b) **Tipo de trabajo.** Cuando un trabajo no es complejo, el jefe podrá tener un mayor número de subordinados que los que tendría si el trabajo presentara cierta complejidad.
- c) **Capacidad de los subordinados.** Si los subordinados tienen una preparación óptima en las diferentes áreas, al jefe no le van a presentar

muchos problemas, razón por la cual éste podrá aumentar el número de subordinados.

d) **Tipo de comunicación.** Si es una empresa se tiene un sistema de comunicación adecuado, todas las personas conocerán los objetivos de la empresa y el papel que ocupan dentro de la misma, lo cual traerá como resultado una mayor colaboración de los subordinados así como que el jefe pueda aumentar el número de personas que dependan de él.

Con base en estos puntos, el auditor administrativo podrá ser más preciso al hacer sus afirmaciones en cuanto a sus hallazgos derivados de la revisión practicada.

3. Delegación de autoridad.

En éste, la autoridad es el derecho inherente a un cargo para exigir a otros que emprendan acciones que se consideran apropiadas para el logro de los objetivos de una empresa o un departamento.

La autoridad siempre se da junto con la responsabilidad, por lo que se puede decir, que la primera es la base de la segunda, y que a todo grado de autoridad debe corresponder un mismo grado de responsabilidad.

La delegación de autoridad se presenta cuando un superior delega funciones a un subordinado para que éste pueda mandar o actuar en una área determinada.

La principal función de la delegación de autoridad es: que la operación sea eficiente en la organización en lo posible.

4. División de Trabajo.

Principio que surge por el aumento de tareas; es decir, que una empresa entre más grande una sola persona no puede ser suficiente para realizar toda una serie de labores por lo extenso de éstas; por tal motivo se deben separar por funciones para hacer una distribución equitativa de las mismas.

La finalidad de la división del trabajo es la de aumentar la productividad, incrementando también la calidad de los productos realizados con el mismo esfuerzo, trae como consecuencia la especialización.(57)

3.3 EVALUACION DE POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Políticas.

Son lineamientos que establece la dirección y contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Es una forma eficaz para que el personal realice sus labores como deben ser, las políticas deberán ser expresadas en forma escrita y comunicadas a toda la empresa en forma coordinada y con uniformidad.

(57) Fabian Martínez Villegas

"El Contador Público y la Auditoría Administrativa"

Editorial, Pac S.A. de C.V.

Las políticas podrán ser sujetas a modificarse siempre que sea necesario, sobre todo si surgen nuevas circunstancias para la empresa.

Para que el auditor administrativo se cerciore del cumplimiento de las políticas, es necesario que les practique un examen, para comprobar el seguimiento a las mismas y conocer si están encaminadas a un objetivo definido, si son razonables y fáciles de llevar a la práctica y si todas las personas las están cumpliendo en forma debida. Asimismo se puede deducir que el auditor al revisar las políticas a los diversos niveles administrativos y al comprobar el desempeño de las actividades podrá estar en condiciones de evaluar cada una de las etapas, que conforman la estructura organizacional.

Las políticas para que resulten apropiadas, deben estar apoyadas por sistemas y procedimientos perfectamente definidos.

2. Sistemas y procedimientos.

El auditor administrativo al examinar la empresa deberá tener en mente el objetivo de su trabajo y de esa forma de decidir por el procedimiento a seguir de tal modo que sirva para evaluar los intereses de la empresa, del personal que labora en ella entre otros.

La finalidad que presentan los sistemas y procedimientos, es ayudar a la dirección a planear y alcanzar metas para la organización y que sean éstas del conocimiento general.

Con el empleo de estos elementos, la administración buscará mejorar los métodos y desechar todo aquello que sea obsoleto, no actualizado y que esté generando costos innecesarios y desperdicios.

Para llevar a cabo la evaluación de un sistema o procedimiento, se tienen que considerar tres aspectos según opinión de William P. Leonard que son:

- a) Ver si los sistemas y procedimientos satisfacen la totalidad de las necesidades básicas de la empresa.
- b) Si funcionan en forma eficaz.
- c) Determinar su grado de eficiencia.

Para saber si un sistema o procedimiento está cumpliendo con su cometido, es necesario verificar entre otras cosas las siguientes:

1. ¿Está proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance?
2. ¿Funciona dentro del marco de la estructura de la organización?
3. ¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?
4. ¿Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de una secuela lógica?
5. ¿Proporcionan los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos?
6. ¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?
7. ¿Se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables?

8. ¿Conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad?

Con los puntos anteriormente tratados, se podrá corroborar que el sistema o procedimiento esté proyectado de modo que su funcionamiento obtenga los resultados óptimos.(58)

3.4 EL CONTROL INTERNO

Son los instrumentos y técnicas por medio de los cuales, la dirección obtiene resultados para conseguir una acción ordenada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada, su finalidad principal es alcanzar el objetivo deseado y corregir las desviaciones que pudiesen surgir.(59)

El método de control interno comprende una comparación del desempeño real contra el pretendido, ya sea en objetivos, normas, reglas, etc.

El sistema de control apoyado por un proceso deberá especificar cómo, cuando y por qué, habrá de llevarse a efecto cada etapa del plan trazado con anterioridad.

(58) William P. Leonard

ob. cit. Pág. 80 a la 86

(59) William P. Leonard

ob. cit. Pág. 87

Las fases del control se desarrollan por medio de planes perfectamente definidos, mismo que deberán ser revisados por el auditor junto con aquellos elementos que estén debidamente relacionados.

Una descripción breve de las fases del control interno son las siguientes:

a) Fijación de la norma. Es establecer una norma o base con la cual se hará una comparación de lo que se realiza, para que se pueda llevar a cabo la ejecución.

El auditor administrativo deberá comprobar que en todo control se identifique la norma o base suficiente para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

b) Medición de lo realizado. Es la cuantificación de lo que se ha realizado.

Aquí el auditor deberá revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados, aún cuando algunos de ellos pudiesen ser con la simple observación personal, lo que importa en este punto, es haber utilizado el informe oportunamente con el responsable del área de control sujeto a revisión para tomar medidas preventivas de manera que no permita incurrir en discrepancias con las normas establecidas.

c) Evaluación de los resultados. Es comparar lo realizado, con las normas establecidas para saber en que medida se han cumplido las mismas.

d) **Corrección de las desviaciones.** Tiene por finalidad, corregir las desviaciones que se identifiquen con la fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo las correcciones que se consideran - necesarias y que servirán para no incurrir en los mismos errores.

Por otra parte, el auditor deberá de informar al responsable del área, sólo las desviaciones que detectó en ésta y no las demás situaciones que se realizaron de acuerdo con las normas establecidas.⁽⁶⁰⁾

3.5 OTROS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

El recurso humano es uno de los factores importantes en el éxito o fracaso de las empresas, motivo por el cual, se debe prestar mayor importancia en una revisión administrativa.

Dentro de los aspectos que se requieren ser examinados están los de especificaciones de tareas, métodos de ubicación de los trabajadores así como

(60) Fabian Martínez Villegas
ob. cit. Pág. 114 - 115

de las causas que crean el descontento de los mismos, la falta de observancia en las políticas y la falta de coordinación eficiente, para tratar de dar con las soluciones óptimas a los posibles problemas.(61)

En cuanto a los recursos materiales debe conocer el auditor administrativo: que condiciones generales guarda el equipo fijo y movable que es necesario utilizar para realizar las operaciones cotidianas; así mismo, debe determinar si el mantenimiento o conservación que le es dado, es el apropiado para mantenerlo en buen estado mediante la revisión de los programas de mantenimiento preventivo.

De todo lo anterior, se deduce: Que para poder proceder a revisar las áreas y/o diferentes funciones será necesario elaborar programas de auditoría administrativa que señalen los objetivos y ayuden a definir un plan de trabajo óptimo para la consecución de los mismos, incluyendo la selección de personal apropiado para la ejecución de las tareas y el procedimiento para realizar el trabajo.(62)

(61) William P. Leonard
ob. cit. Pág 97

(62) William P. Leonard
ob. cit. Pág. 94 a 100

CAPÍTULO IV
DESARROLLO Y TECNICAS
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4. DESARROLLO Y TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Antes de iniciar la realización plena de la auditoría administrativa, es necesario que el auditor responsable del trabajo total tenga una o varias entrevistas previas con el cliente si es auditoría administrativa externa: es con la alta gerencia si se trata de auditoría administrativa interna a fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo. Para estas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar. La finalidad de estas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoría administrativa adecuado al área por revisar. La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

1. El propósito y objetivo lo más definido de la auditoría administrativa a realizar.
2. Las condiciones y limitaciones del trabajo.
3. El alcance y la profundidad de la auditoría administrativa.
4. La estimulación del tiempo que formara la auditoría administrativa.
5. Las facilidades que se van a proporcionar al auditor administrativo.
6. La coordinación y comunicación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la misma empresa.
7. Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoría.
8. La documentación necesaria (inicio de la recopilación).
9. Características propias del departamento.
10. La ubicación física.

Con el fin de evitar dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente o la alta gerencia una vez que se hallan puesto de acuerdo sobre las bases las condiciones del trabajo a realizar y de los honorarios que se cobraran si se trata de auditoría administrativa externa. Lo confirmen por medio de una carta convenio en su caso. (63)

4.1 PROGRAMAS DE AUDITORIA.

Para el desarrollo de la auditoría administrativa, al igual que para cualquier auditoría se requiere la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se asignara al trabajo, los medios que se utilizarán, el tiempo, el área general, la documentación y/o funciones que revisarán los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa.

Para cada trabajo específico, existen condiciones particulares que son las que modifican la forma como se realice la revisión administrativa. Las principales condiciones son:

(63) Fabian Martínez Villegas

ob. cit. Pág. 125 a 127

- ② El área general a revisar
- ② El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- ② Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- ② Las limitaciones y alcances a que esté sujeta la auditoría
- ② Las características particulares de la empresa (período).

Un programa de auditoría administrativa no debe ser rígido e infranqueable, sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente. (64)

4.1.1 CONTENIDO

Un adecuado programa de auditoría administrativa, debe contener, cuando menos, los elementos de importancia, que constituyen un diseño necesario para alcanzar los objetivos; y estos puntos son:

- ② Datos generales de la empresa o del área o departamento a revisar.
- ② Objetivo de la auditoría administrativa.
- ② Areas específicas que serán objeto de la revisión.

(64) Fabian Martínez Villegas
ob. cit. Pág. 133 a 134

- ② Tiempo estimado para la realización del trabajo
- ② Descripción de la información que debe obtenerse.
- ② Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- ② Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- ② Trabajos específicos que cada persona realizará y el tiempo que invertirá.
- ② Facilidades materiales y técnicas que se tendrán para disponer.
- ② Con quien o quienes deberá(n) discutirse los problemas que requieran atención inmediata.
- ② A quién o a quiénes se le(s) debe(n) proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa.
- ② Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguirse en la revisión.
- ② Contexto general que guiará a la revisión en su aspecto técnico.
- ② Marcas a usar, etc. (65).

Dada la extensión y contenido de los programas de trabajo; el auditor administrativo puede elaborar programas de trabajo específicos y congruentes con las necesidades que prevalecen en la entidad por lo que es conveniente que tenga algunos conocimientos generales de la misma, estos datos y/o recopilación de la documentación, pueden ser tomados de:

(65) Fabian Martínez Villegas
ob. cit. Pág. 128

② Documentos legales.

- ② Escritura constitutiva.
- ② Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.
- ② Contratos celebrados.
- ② Contratos colectivos de trabajo.
- ② Leyes que afectan a la empresa.
- ② Situación fiscal.
- ② Informes dirigidos a dependencias Gubernamentales.
- ② Informes dirigidos a cámaras.

② Elementos administrativos.

- ② Manuales de operación.
- ② Políticas.
- ② Análisis de puestos.
- ② Descripción escrita, gráficas de sistemas, procedimientos y métodos.
- ② Catálogos de formas con sus instructivos.
- ② Registros de firmas y autorizaciones.

② Registros contables.

- ② Manual del sistema de contabilidad general y de costos.
- ② Descripción del sistema.
- ② Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación.
- ② Guía de contabilización.
- ② Formas, registros e informes.
- ② Presupuestos.

- ② Balance general.
- ② Estado de origen y aplicación de recursos.
- ② Estado de resultados.
- ② Estado de costo de producción.
- ② Informe comparativo mensual y anual de ventas.
- ② Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.
- ② Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

② De Gráficas.

- ② Punto de equilibrio.
- ② Ventas.
- ② Producción.
- ② Compras.

② General.

- ② Folletos de antecedentes históricos.
- ② Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales.
- ② Atención a clientes, empleados y proveedores.
- ② Forma de ejecutar una operación. (66)

(66) Joaquín Rodríguez Valencia.

ob. cit. Pág. 142-143

Ⓣ Objetivos de la empresa.

- Ⓣ Definir cuales son.
- Ⓣ Con que anticipación se obtiene.
- Ⓣ Qué personas participan en su fijación.

Ⓣ Organización de la empresa.

- Ⓣ Hay organigramas de organización.
- Ⓣ Están actualizados.
- Ⓣ Son adecuadas las necesidades de la empresa.
- Ⓣ Descripción de puestos, con jerarquías y responsabilidades adecuadas.
- Ⓣ Registros de personal con sus características.

Con los anteriores elementos se podrá estar en condiciones de elaborar los programas de trabajo y de emplear los más adaptables a las necesidades de la entidad. Estos programas podrán combinarse siempre y cuando sean flexibles y lo más simple posible.

Así mismo los programas deben contener:

- Ⓣ Fecha o período de la auditoría administrativa.
- Ⓣ Fecha de iniciación.
- Ⓣ Alcance que se le dará a cada procedimiento.
- Ⓣ Referencia al papel de trabajo donde constará tal aplicación.
- Ⓣ Contenido del programa .
- Ⓣ Iniciales de la (s) persona (s) que lo efectúa (n) .
- Ⓣ Fecha del mismo.

Los programas son una combinación de objetivos, políticas y procedimientos en función del tiempo y del costo tomando en cuenta que el tiempo es una parte esencial del plan. Para realizar un programa de auditoría administrativa se tienen que elaborar bases de supervisión y control esto quiere decir, una revisión a las normas y estándares de ejecución, para obtener medidas preventivas de preferencia en lugar de correctivas.

Un punto de vista para la elaboración de programas que debe ser considerada es la opinión emitida por C.P. Fabian Martínez Villegas; el cual propone:

Considerar un plan detallado que señale los diferentes pasos a seguir tales como: el número y la calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrán de sujetarse en la revisión administrativa.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores sobre los programas, que no pueden ser aplicables estrictamente a todas las entidades, existen sin embargo, algunos puntos principales cuando menos que deben contener éstos, como son:

Trabajos preliminares :

- ② Entrevistas
- ② Pláticas telefónicas.
- ② Correspondencia.
- ② Lista de puntos a definir.

Contrato de servicios profesionales:

(en caso de que sea auditor administrativo externo)

- Ⓧ Tipos de auditoría.
- Ⓧ Honorarios
- Ⓧ Tiempo de auditoría.
- Ⓧ Condiciones y limitaciones,
- Ⓧ Facilidades.

Informe General de la Empresa:

- Ⓧ Características Jurídicas.
- Ⓧ Características de operación.
- Ⓧ Características de organización.
- Ⓧ Funciones principales.
- Ⓧ Diagramas de organización.
- Ⓧ Manuales de organización.
- Ⓧ Reglamentos.
- Ⓧ Políticas.

Fuentes de información:

- Ⓧ Formas de papelería.
- Ⓧ Archivos.
- Ⓧ Lugares de trabajo.
- Ⓧ Personal que se entrevistara.
- Ⓧ Otros registros.

Personal que se emplea:

- Auxiliares.
- Especialistas.
- Supervisores.
- Gerentes.
- Directores.

Facilidades proporcionadas por la empresa:

- Personal
- Establecimiento
- Instrumentos.
- Equipo.
- Manuales.
- Documentos.

Secuencia de la auditoría:

- Puestos.
- Funciones.
- Secciones.
- Areas.
- Departamentos.

Formulación de cuestionarios:

- Aspectos administrativos.
- Aspectos técnicos.
- Departamentales.

☒ Seccionales.

☒ Areas.

Entrevistas:

☒ Director General.

☒ Gerentes.

☒ Supervisores.

☒ Empleados.

☒ Obreros.

Técnicas:

☒ Tipos de diagramas.

☒ Tipos matemáticos.

☒ Tipos de flujogramas.

☒ Técnicas estadísticas.

☒ Técnicas de ingeniería.

Informes de auditoría:

☒ Consejo de administración.

☒ Director general.

☒ Gerentes.

☒ Supervisores.

Plan de reorganización:

- ⊗ Diagramas.
- ⊗ Manual de organización.
- ⊗ Manual de políticas.
- ⊗ Flujogramas.
- ⊗ Diseño de formatos internos.
- ⊗ Análisis de puestos.
- ⊗ Equipo.
- ⊗ Personal.
- ⊗ Fecha de iniciación.
- ⊗ Tiempo.

Por lo anterior podemos observar que los programas de auditoría administrativa se concretan únicamente a señalar sólo la forma en que habrá de planearse la revisión que será un complemento a los procedimientos empleados y de los cuales se seleccionaran los que se estimen convenientes para la obtención de datos de acuerdo con las circunstancias. (67)

4.1.3. VENTAJAS

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- ⊗ Proporcionan un plan a seguir.
- ⊗ Sirve de guía al hacer la planeación de futuras auditorías.

(67) Fabian Martínez Villegas

ob. cit. Pág. 129 a 130

- ② Modifican o adaptan en programa, con el fin de obtener la información necesaria.
- ② Usan el programa por áreas de responsabilidad, para fijar el que corresponda a cada auditor en la revisión.
- ② Sirven al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos en la revisión.
- ② El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- ② Cuando el auditor inicial es asignado a otro trabajo, su sucesor podrá continuarlo para concluir el trabajo.
- ② Sirven para verificar que no haya habido omisión en el desarrollo del trabajo o término de la auditoría. (68)

(68) Joaquín Rodríguez Valencia
ob. cit. Pág. 148

4.2. TECNICAS INVESTIGACION Y RECOPIACION DE DATOS.

Puesto que se elaborado el programa de auditoría administrativa, se está en la posibilidad de iniciar la etapa de obtener información. El auditor necesita hechos relevantes sobre las cuales fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo cual tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentran dentro de la entidad, registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización de personal, etc., así como de todas las personas que se encuentren involucradas en el área auditada. Por lo que se dice que la información es la materia prima de la auditoría administrativa, de su calidad y orden en que se encuentren dependen los resultados que se obtengan.

La información que se obtengan debe incluir todos los factores del área sujeta a revisión, como son: Influencias externas, centrales, incontrolables, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, acatamiento de las políticas y confiabilidad en los controles, procedimientos de operación, medios de información, etc.

La recolección de la información que hará el auditor administrativo deberá de presentar datos claros y completos y suficientemente detallados, por lo que tendrán que auxiliarse de técnicas específicas para integrar la red de información en que habrá de fundamentar su estudio.

Los principales medios de que puede valerse son los siguientes:

a) Inspección y observación.

El auditor administrativo debe realizar personalmente tomando esta inspección física, tomando notas de las condiciones en que se encuentran las instalaciones de la planta, oficinas administrativas, ubicación de los departamentos, áreas o secciones, así como la información referente a operaciones, trámites, rutinas establecidas, etc.

b) Revisión física de documentación y archivos.

Se refiere al examen físico de los bienes materiales o documentos, para cerciorarse de su autenticidad en formas, manuales, circulares, catálogos, etc. De los cuales el auditor administrativo deberá solicitar una evidencia de documento vigente para investigar como fluye la operación y la comunicación entre las áreas, así como su oportunidad.

c) Cuestionarios.

Son las guías que buscan respuestas ha interrogantes que hayan surgido en la investigación del área, por lo que se dice, que los cuestionarios están conformados con las necesidades específicas del departamento auditado.

d) Entrevistas.

Tienen por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. (69)

4.2.1. CUESTIONARIOS

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio del cuestionario. Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes de departamentos, etc. Esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas.

4.2.2. ENTREVISTAS

Tienen por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian.

También es de mucha utilidad para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

El auditor administrativo debe tener presente el factor relaciones humanas al realizar esta forma de obtener información. Pues el trato que tenga con el entrevistado dependerá que éste le de información fehaciente y completa.

(69) Fabian Martinez Villegas
ob. cit. Pág. 133 a 134

Así como las relaciones humanas, también el auditor administrativo debe tener en cuenta el canal o línea correcta de comunicación en la entrevista, jefe, subjefe, subordinado, etc. para evitar conflictos e interferencia.

4.2.3. DIAGRAMAS DE ORGANIZACIÓN

Los diagramas de organización son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un departamento o sección en particular. Por medio de este tipo de diagramas, el auditor tiene la posibilidad de apreciar las relaciones que “se supone” existen en una organización pero que, en la realidad tal vez no corresponden a las formalidades establecidas. (70).

Los diagramas son útiles para formar objetivamente la información que se obtiene por medio de las entrevistas, cuestionarios o bien notas tomadas a través de la observación directa.

De igual o quizá mayor importancia, es el hecho de considerar a un diagrama como el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de un tópico, así como, también puede servir para aclarar un problema complejo, que revelen factores ocultos que tal vez no se aprecien al examinar los datos originales por lo que es conveniente que el auditor

(70) Fabian Martínez Villegas
ob. cit. Pág. 136

se familiarice con todos los tipos de diagramas que hay, para que se pueda diseñar o que se crea conveniente proponer cuando la situación lo amerite.

Con los diagramas de organización el auditor administrativo podrá estudiar entre otros los siguientes elementos de una estructura orgánica.

- ☉ Las funciones principales
- ☉ Los canales de comunicación
- ☉ Los niveles jerárquicos
- ☉ El campo de autoridad de cada jefe
- ☉ Las relaciones de cada unidad orgánica (entre áreas)

Además de estos elementos meramente de organización, este tipo de diagramas, también es útil para auxiliar en estudios tales como:

- ☉ Sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad
- ☉ Sistemas de control presupuestal
- ☉ Sistemas integrales de información, etc.

Cuando la empresa a examinar no cuente con el diagrama de organización formal correspondiente, el auditor administrativo tendrá que proceder a diseñarlo señalando esta situación en su informe dentro de sus observaciones .

4.2.4 REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS

El auditor administrativo deberá obtener copia de la información plasmada en documentos de uso diario procedentes de formas, manuales y circulares, etc. así como de otros que sean utilizados en las áreas sujetas a revisión.

Uno de los pasos importantes dentro de la auditoría administrativa es la de la recopilación de la información general, ya que es el momento en que se acumulan todos los datos recolectados de las diferentes áreas, para dar un panorama general sobre la situación que prevalece en la empresa así como, la pauta para elaborar las conclusiones finales que darán origen al informe del trabajo.

Uno de los medios para recopilar información es la formación de cuadros que tendrá como objetivo:

1. Reunir una serie de datos que serán tratados en forma de estadísticas para estimar las variaciones cualitativas y cuantitativas que sufren las empresas tanto en sus áreas específicas como generales.
2. Estructurar una organización para permitir sumar las variaciones semejantes y estimar las tendencias y alcances de los aspectos y áreas sujetas a revisión.

En la revisión de documentos y confirmación de archivos, lo primero y más importante que debe hacer el auditor es, buscar la forma de planear la recopilación de información y de mantener un control básico que incluya:

- Ⓜ El programa económico
- Ⓜ La adecuación de la estructura organizacional.
- Ⓜ El cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Ⓜ La exactitud y confiabilidad de los controles.
- Ⓜ Otros.

Toda la información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como concreta y pertinente. Los datos tendrán que ser claros, completos y con suficientes detalles para determinar las necesidades y sugerir las modificaciones en la revisión. Deben reflejar el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas que debieron quedar asentadas en forma ordenada.

Las fuentes de información a que puede acudir el auditor, por lo que al respecto, cabe recordar que la tarea de reunir evidencias tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos para determinar si la ejecución del trabajo ha sido apegado de acuerdo con las políticas y reglamentos vigentes en la empresa, para dar los medios y formas que mejoren los procedimientos.

Toda aquella información que corresponda a una determinada área deberá ser agrupada , a fin de seguir detalladamente los diferentes aspectos de la actividad.

Una vez cubiertos los puntos interiores y contando con el conocimiento técnico, experiencia y la capacidad del auditor administrativo, se procederá ha

definir los hechos, localizar los problemas y deficiencias en los métodos administrativos empleados para buscar las soluciones a los mismos.

4.2.5 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia cronológica en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas y los materiales.

Son los elementos de gran apoyo para el desarrollo de la auditoría administrativa proporcionando información objetiva y de fácil estudio para hacer comparaciones con otros procedimientos existentes y que ayuden a mejorarlos.

4.3 EVALUACION

Ahora trataremos la auditoría administrativa como herramienta importante para la evaluación de la(s) función(es) en la empresa.

Al evaluar la ejecución involucra un estudio y análisis del volumen de actividad en un área particular de trabajo, unidad o función.

Dicho estudio se hace para precisar el esfuerzo de trabajo. Obtener hechos sobre la efectividad con que se ejecuta, determinar los requerimientos para eliminar el recargo de trabajo. Es decir, determinar el grado de eficiencia en la administración y buscar mejores métodos.

La evaluación de la ejecución es el resultado de establecer una relación equitativa entre el volumen de trabajo ejecutado, su resultado y el esfuerzo humano empleado para llevarlo a efecto.

Se trata de una técnica distinta que el auditor puede usar en relación con el estudio de cualquier operación.

Según distintos autores, la función de la administración 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 la misma. (71)

Por lo anterior, podemos decir que, la auditoría administrativa trabaja en gran parte con elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa.

La auditoría administrativa busca una serie de opiniones sobre valores no medibles que se integran en una calificación de tipo numérico; no hay que olvidar que el establecimiento de escalas numéricas es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de operación.

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, cuyo fin es la valorización de los datos obtenidos a la luz de las condiciones particulares de la empresa.

Las etapas de la evaluación de la eficiencia son las siguientes:

1. Ponderación de funciones.
2. Determinación de factores a evaluar.
3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.
4. Determinación de grados.

(71) Joaquín Rodríguez Valencia

ob. cit. Pág. 124

1. Ponderación de funciones. (72)

Esta es una de las etapas más importantes en la evaluación y es la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como “peso”, con el fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficacia de la empresa.

No todas las “funciones” tienen la misma importancia en las empresas. la ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas. Ejemplo, la Gerencia General tiene más “peso” que el almacén.

Por lo tanto “peso” es: la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en un porcentaje, con relación al 100% del valor total de todos los departamentos ó funciones.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto puede tener cada función; sino la relación que guarda respecto a las demás y al total al ser comparadas con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras, según el 100% que forme el total.

(72) Reyes Ponce Agustín

Apuntes de Sueldos y Salarios 1965. Curso Impartido en la Universidad Iberoamericana

Un ejemplo de ponderación de las funciones propuestas en esta tesis, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente los puntos utilizados en los ejemplos son números supuestos, que de ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

La importancia relativa al peso se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una cierto número de las unidades que forma ese total. ejemplo:

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

TOTAL	100% (73)

2. Determinación de factores a evaluar.

Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra.

(73) Joaquín Rodríguez Valencia

ob. cit. Pág. 129-130

Los factores a evaluar que se proponen pueden servir a todas las empresas y son las siguientes:

- ② Adecuación de objetivos y políticas.
- ② Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- ② Adecuación de estructura orgánica.
- ② Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
- ② Adecuación de estándares de operación.
- ② Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- ② Eficiencia del personal.
- ② Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basada en los niveles jerárquicos con el objeto de evaluar, no solamente las funciones, sino también la eficiencia de diferentes niveles en cada función. (74)

3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Los pasos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor

(74) Joaquín Rodríguez Valencia
ob. cit. Pág. 130

amplitud a juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría proponemos el uso de “puntos”.

Se entiende por “punto” una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de la funciones de la empresa.

Al decir que tal factor tiene más puntos que tal otro, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

El número de puntos que se asignen a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra ya que estas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

Utilizando el mismo ejemplo planteado en este capítulo vamos a determinar (en la misma forma arbitraria) los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

1. Ventas	40 % de importancia	$(40 \times 10) = 400$ puntos
2. Finanzas	25 % de importancia	$(25 \times 10) = 250$ puntos
3. Producción	20 % de importancia	$(20 \times 10) = 200$ puntos
4. Personal	15 % de importancia	$(15 \times 10) = 150$ puntos
	-----	-----
Suma	100 %	1000 puntos

**DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS “FACTORES POR
EVALUAR” (75)**

	Ventas	Finanzas	Producción	Personal
1. Adecuación de objetivos y planes.	60	50	40	25
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	60	50	30	25
3. Adecuación de la estructura orgánica.	40	10	20	10
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	40	20	20	10
5. Adecuación de estándares de operación	50	30	15	20
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	50	30	15	10
7. Eficiencia del personal.	60	20	20	30
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.	40	40	30	20
TOTAL	<u>400</u>	<u>250</u>	<u>200</u>	<u>150</u>

(75) Joaquín Rodríguez Valencia
ob. cit. Pág. 131

4. Determinación de grados.(76)

Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a los elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de “grados.”

Llamaremos “grados” a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Con objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de auditoría proponemos la siguiente escala.

Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy mal	0	0 a 20%

(76) Reyes Ponce Agustín

ob. cit

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor según su realización sea más o menos mala o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el factor del “grado” en que quede comprendido, según grado de eficiencia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de esos factores.

La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas según el valor al cual más se acerque.

Ventas

Excelente	$400 \times 5 = 2000$
Muy bien	$400 \times 4 = 1600$
Bien	$400 \times 3 = 1200$
Regular	$400 \times 2 = 800$
Mal	$400 \times 1 = 400$
Muy mal	$400 \times 0 = 0$

Así como este ejemplo de esta escala en ventas se aplicará también en producción, compras, administrativo-finanzas, etc. Según la división de subsistemas, del sistema en general (empresa).

Siguiendo este ejemplo como un máximo de puntos asignados, se puede distribuir ese total, dividiendo la puntuación en general, entre las diferentes funciones de cada departamento o subsistema. Continuando con el departamento de ventas como ejemplo, mostramos el cuadro siguiente.

COMPañA "X"

ORIZABA, VER.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONCEPTO	excelen te x 5	Muy bien x4	Bien x3	Regu- lar x2	Mal x1	Muy mal x0
1. Adecuación de objetivos y políticas.	300	240	180	120	60	0
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	300	240	180	120	50	0
3. Adecuación de la estructura orgánica.	200	160	120	80	40	0
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	200	160	120	80	40	0
5. Adecuación de los estándares de operación.	250	200	150	100	50	0
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	250	200	150	100	50	0
7. Eficiencia del personal.	300	240	180	120	60	0
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.	200	160	120	80	40	0
Total	<u>2000</u>	<u>1600</u>	<u>1200</u>	<u>800</u>	<u>400</u>	<u>0</u>

Resumiendo, la administración tiene por objeto de inversiones y valoraciones periódicas, no sólo para determinar cuán buena sea o deje de ser, sino también para identificar las áreas en que se hace necesario mejorarla.

Es importante hacer notar que esta evaluación en la practica no es fácil. Es muy subjetivo por parte de quien esta evaluando, que no solo puede ser el auditor administrativo, sino el responsable de la función o departamento (jefe), es el más obligado a hacerlo, y debe hacerlo periódicamente. En la administración actual se le capacita al personal y ellos mismos deben evaluarse y ya sólo se revisa esa evaluación y se supervisa el trabajo de cada empleado, por parte de los jefes, en los diversos niveles en que se encuentren.

También se usa poco este sistema de evaluación en las empresas micro, pequeñas y medianas, porque carecen en su mayoría de manuales de procedimientos, guías de trabajo, y políticas bien definidas. Desde luego que es importante evaluar sus funciones en esas empresas, pero pueden aplicarse otras técnicas de revisión, inspección y comparación, más prácticas y sencillas, donde se hace necesaria e importante la auditoria administrativa.

4. 3 INFORME

“La comunicación adecuada proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros de la organización.

La comunicación es un medio no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento del proceso administrativo, ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control gerencial. La administración incluye a la comunicación, no la comunicación a la administración.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Es posible que se pudiera ser un buen informador, pero un mal administrador, sin embargo, un buen administrador es un buen informador. En realidad nunca debe juzgarse a la comunicación como una actividad independiente, sino al contrario, ésta constituye una herramienta esencial de casi todo lo que hace el administrador.

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es esencial para el funcionamiento interno de la misma debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para:

- ② Establecer y difundir las metas de una empresa.
- ② Desarrollar planes para su realización.
- ② Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficientemente y eficaz
- ② Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

- ② Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean participar
- ② Controlar el desempeño. “(77)

Ahora bien, mediante este intercambio de información es como el auditor administrativo crea un clima de entendimiento entre la(s) persona(s) que ha(n) solicitado sus servicios y el informe en el que comunica el resultado de la auditoría administrativa.

Por lo cual al terminar su revisión el auditor administrativo, ya tiene una visión completa de lo que ha examinado, así como ha recopilado los datos y documentación necesaria, y desde luego ya ha formado sus papeles de trabajo.

Así llega a la etapa de formular y presentar su informe, ya sea verbal o escrito, para presentar los resultados de su revisión.

El informe estará notificando la actual situación administrativa de la función y/o área revisada del negocio y las posibilidades de lograr superarla.

Por otra parte el propio informe de la auditoría administrativa a quienes lo lean (el usuario), la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutarán dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista:

(77)Luis Eduardo Cachón Uribe

Sistemas Internos de comunicación organizacional
1994. (Tesis) U.P.A.E.P.

- ② Presentación.
- ② Un claro y completo contenido de lo que se informa.
- ② Presentación oportuna.
- ② Importancia de los informes y reportes.

Para que la administración tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieren. Posteriormente la auditoría administrativa llevará el seguimiento necesario con supervisión, hasta el logro de la corrección propuesta; (78).

(78) Fabian Martínez Villegas
ob. cit. Pág. 161.

4.3.1 IMPORTANCIA DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Anteriormente definimos la importancia de la comunicación organizacional para registro, control, información y toma de decisiones en la empresa. Por lo cual el informe de la auditoría administrativa también es importante para esa toma de decisiones.

Por lo tanto la importancia de ese informe de auditoría un documento que expresará todas las deficiencias, irregularidades, bloqueos de información, puntos débiles, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, normas y políticas improcedentes, así mismo contendrá las opiniones recomendaciones y conclusiones que emita el auditor en forma sencilla y clara.

Puesto que la auditoría administrativa está basada precisamente en el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, su revisión es desde este punto de vista:

De la planeación revisada por la auditoría administrativa informa de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando como se han logrado y que es lo que se espera alcanzar.

De la organización revisada por la auditoría administrativa, informa sobre la eficacia de la estructura orgánica, indica si los sistemas, procedimientos y métodos de operación son adecuados o se pueden mejorar.

Así mismo informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad, del elemento directivo para determinar si son adecuados para conformarse al desarrollo de los planes y al logro de los objetivos.

De la dirección revisada por la auditoría administrativa, informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes en todos los niveles han alcanzado real y positivamente los resultados deseados con la comunicación, supervisión y motivación que hacen, estos conceptos de una adecuada administración del sistema (entidad económica).

Del control revisado por la auditoría administrativa, informa de como se están controlando todas las funciones actividades y operaciones de la empresa también informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieren inmediata atención. (79). Es decir nos dirá el resultado que se ha tenido de lo planeado. Recordemos que no hay planeación que se justifique si no existe control.

(79) Fabian Martinez Villegas

ob. cit. Pág. 162

4.3.2 CONTENIDO DEL INFORME

El contenido del informe se debe diseñar teniendo en consideración en quienes van a recibirlo (usuario de esa información), y elaborarlo en la forma que sea más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar:

- ② De empresa a empresa.
- ② Según el tipo de auditoría.
- ② Su propósito.
- ② Las fallas encontradas.
- ② Las medidas o sugerencias propuestas.

No obstante lo anterior, los puntos principales que debe contener un informe son:

Frecuencia en el contenido del informe	CONCEPTO
☑ Siempre	Remitente; quien hizo la auditoría administrativa.
☑ Siempre	Lugar y fecha del informe.
☑ Siempre	Breve referencia el porqué (causas) de la auditoría administrativa.
☑ Siempre	Objetivo(s) de la revisión.
☑ No siempre	Propósito de la auditoría o revisión.
☑ No siempre	Hechos relevantes a nivel empresa general.
☑ Siempre	Hechos relevantes de cada departamento o sección revisada, donde fue el objetivo.
☑ Siempre	Alcance.
☑ Siempre	Observaciones (anomalías detectadas).
☑ Siempre	Recomendaciones o sugerencias de corrección.
☑ Siempre	Conclusiones (resumen).
☑ No siempre	Programas de seguimiento de las medidas correctivas.
☑ No siempre	Anexos.
☑ Siempre	Responsable, nombre y firma de (los) responsable (s).

Ahora explicaremos solo los conceptos técnicos del contenido de este informe:

- ② **Propósitos u objetivo.** Indica en forma clara y precisa el objetivo de la revisión, es decir explica en forma breve el área cubierta por la inspección, incluyendo el trabajo con apego al convenio que se tuvo con el cliente y al programa desarrollado.

- ② Es preferible que este punto del propósito de la auditoría ocupe la primera hoja después de la carátula y del índice del contenido del informe, ya que también hace el papel de prólogo, por esto se hace hincapié en la necesidad de presentarlo con interés para que provoque la lectura de todo el informe.

- ② **Hechos relevantes a nivel empresa general.** Esta parte del informe puede ser la de mayor importancia, debido a que se anotan brevemente todas las fallas encontradas en la revisión, por lo que, el listado se hará de acuerdo al orden de importancia y de atención inmediata así mismo se incluirán cuadros sinópticos, gráficas etc. cuando el caso lo amerite.

- ② **Hechos relevantes de los departamentos o secciones.** Es aquí donde se detallan la información que afecta a los departamentos o secciones en forma particular, por lo que se recomienda listar en formas separadas las fallas con la finalidad de dar una más explícita y de interés tanto para la persona a la que es dirigido el informe como para el jefe del departamento afectado.

- ② **Comentarios con supervisores y los jefes de departamentos.**

- ② Es conveniente discutir con los involucrados el borrador del informe para asegurarse que los hallazgos localizados sean reales, así como dejar la evidencia descriptiva de la forma más precisa.

El objetivo que se persigue en esta discusión es convencer a los involucrados para hacer un frente común con el auditor; al presentar el informe definitivo a la Gerencia

- ② Discusión o comentarios. Durante el proceso del examen practicado a la empresa puede ir surgiendo situaciones desfavorables para la misma por lo que es recomendable que conforme surjan las discrepancias se pueda darlo a conocer a la gerencia o departamentos afectados, según sea el problema para que se apliquen las medidas correctivas que se juzguen necesarias.

- ② Recomendaciones y sugerencias. Esta parte del informe es de gran importancia, ya que permite al auditor administrativo proponer las soluciones a las fallas encontradas así como de dar alternativas a efecto de que si no es aceptada la idea original pueda recurrirse a otra posición muy parecida a la inicial.

- ② Conclusiones. Este punto es de gran responsabilidad para el auditor administrativo, ya que tendrá que dar a conocer su opinión personal sobre los resultados obtenidos del trabajo desarrollado, resumiendo la información sobre puntos de gran relevancia e importancia para la empresa.

- ② Anexos. Serán elementos de apoyo al informe, para hacerlo más aceptable a su comprensión y en su claridad por las aseveraciones asentadas en el mismo.

Este tipo de información ayudará al auditor administrativo a ser más preciso en sus afirmaciones por lo que es necesario que utilice:

- Gráficas que muestren la estructura orgánica de la empresa.
- Diagramas que indiquen el flujo de las operaciones cotidianas.
- Estadísticas que comparen información de cifras.
- Gráficas circulares.
- Gráficas de barras etc.

Todo esto con el fin de dar a conocer de una manera más sencilla a los directivos los resultados de su trabajo.

4.3.3 SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES.

En esta parte del informe el auditor administrativo presentará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Estas sugerencias o recomendaciones son la parte medular del informe del auditor y deben darse a conocer en forma clara y concisa con las indicaciones sobre los cambios y beneficios que harán una vez que hallan sido aceptadas.

Debe tenerse en cuenta la naturaleza de las observaciones, las sugerencias o recomendaciones pueden variar, desde lo general como podría ser la necesidad de llevar a cabo un estudio profundo de la situación observada, hasta lo particular, como sería la sugerencia concreta de una medida para subsanar la diferencia localizada, para cualquier caso es conveniente tener

presente la responsabilidad que entraña el emitir una recomendación y por lo consiguiente al hacerla tener la seguridad razonable de la posibilidad de su aplicación práctica así como de su beneficio para con la empresa.

Las sugerencias o recomendaciones serán la soluciones a las fallas encontradas en el desarrollo del trabajo por lo que, una vez aceptadas por los responsables de las áreas y del conocimiento de superiores será conveniente que se precise la fecha en que serán puestas en práctica para verificar su seguimiento.

Con estas sugerencias se tratará de mejorar los sistemas de registro e información, incrementar la eficiencia administrativa concerniente a métodos y procedimientos relacionados con el control de las operaciones en su aspecto administrativo, también para disminuir el desperdicio de los recursos materiales y humanos, así como, sugerir, seleccionar al personal adecuado con apego a las necesidades del perfil del puesto vacante. Recomendar, actualizar los manuales de políticas obsoletos, se puede sugerir otorgar capacitación técnica a los empleados de la empresa para mejorar la calidad del trabajo. Sugerir, actualizar los organigramas periódicamente y darlos a conocer en forma general. Recomendar, aplicar evaluaciones al personal periódicamente para conocer su capacidad, colaboración y desempeño en el puesto.

4.3.4 PRESENTACIÓN

Para concluir con este capítulo es conveniente considerar las siguientes recomendaciones:

- ② Se debe utilizar un lenguaje adecuado a los lectores.
- ② El informe debe desarrollarse con una secuencia lógica.
 - Objetivos
 - Alcance
 - Observaciones
 - etc. (como se indica anteriormente al tratar los elementos del informe)
- ② El informe debe estar escrito en forma conveniente.
- ② Se debe incluir anexos, gráficos, cuadros, diagramas etc.
- ② Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación.
- ② La presentación del material debe ser atractiva.
- ② El informe no debe ser largo.
- ② Las minutas deben ser cortas.

El informe debe convencer a quien va dirigido de que el trabajo de auditoría administrativa, es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente para que la administración de una empresa, siempre sea dinámica y eficaz. (80)

El texto del informe que se presente a las personas con quien se celebró el contrato de los servicios de auditoría administrativa, tiene que ser redactado en forma sencilla y clara para transmitir de un modo objetivo el mensaje de una manera fácil de entender por estos.

(80) Fabian Martínez Villegas

o.b. cit. Pág. 168

Al definir el alcance y contenido del informe emitido por el auditor administrativo sobre el control interno que prevalece en la empresa se deberán considerar dos aspectos importantes:

- a) La responsabilidad profesional de proporcionar su mejor servicio a la empresa que lo contrató.

- b) El cuidado de no abandonar aspectos que no sean de su especialidad o que puedan producir la impresión de ser ajenos al trabajo que se le ha encomendado.

- c) Para que el licenciado en contaduría deje una imagen de que prestó sus servicios como auditor administrativo de haber desarrollado y cumplido el trabajo encomendado con apego al profesionalismo que lo caracteriza y a la ética que utiliza para emitir información digna de ser confiable, veraz y oportuna.

Como se puede observar esta investigación del informe que mencionamos nos lleva a pensar, según lo tratan los autores de los libros investigados, que estas características (técnicas) del informe que hemos tratado, son referentes a las actividades de un auditor administrativo externo. Pero queremos hacer notar que esas mismas características de este informe son aplicables por el auditor administrativo interno en una empresa. Es posible que las actividades del auditor administrativo interno y las del auditor administrativo externo, varíen al formular este informe por su situación diferente en la empresa de cada uno de ellos, pero las técnicas a seguir como ya lo mencionamos serán las mismas.

4.4 LA MINUTA EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En renglones anteriores ya analizamos la relevancia del informe del resultado de la revisión, en el trabajo del auditor administrativo. Haciéndose notar que este informe es el llamado informe “largo” o informe “final” de la auditoría administrativa. Pero ahora queremos comentar la importancia de la llamada “minuta” en el informe de la auditoría.

Debido a la velocidad actual (principios del siglo XXI), que origina que la comunicación fluya al igual que esa velocidad. El informe largo ha entrado en desuso para darle mayor importancia a la “minuta” o informe rápido de las labores.

Actualmente se nos exige cada vez más de una información confiable y OPORTUNA. Por lo que no podemos dejar de mencionar que esta comunicación actual que nos debe de dar el informe de auditoría , al igual debe ser confiable y (oportuno). Para abreviar esta referencia a continuación trataremos de explicarlo con el cuadro siguiente; sin dejar de hacer notar que la comunicación organizacional actual debe ser efectiva, tanto formal como informal y tanto escrita como verbal.

INFORME

Ventajas y Desventajas

Informe largo o final de auditoría administrativa	
Ventajas	Desventajas
<p>② Se supone siempre confiable, porque se formula al terminar la revisión. Es decir, ya está toda la investigación y recopilación de datos.</p>	<p>② Al formularse al final del trabajo de revisión, si no se hacen observaciones (minutas) durante la revisión. Este informe puede ser fuera de tiempo.</p>
<p>② Es detallado y tiene mayor análisis.</p>	<p>② Puede ser cansado y faltar de interés para el lector (usuario de la información).</p>
<p>② Es claro y explicativo.</p>	<p>② Puede tener contenido no relevante.</p>
<p>② Tiene el tiempo necesario para ser formulado con detalle.</p>	<p>② No siempre es necesario tomarse tiempo para informar, menos en la época actual que vivimos.</p>
Informe corto o minuta	
Ventajas	Desventajas
<p>② Es muy rápido y sencillo de transmitir.</p>	<p>② Puede no tener toda la investigación y recopilación de datos necesaria.</p>
<p>② Incluye la comunicación formal e informal, verbal y escrita.</p>	<p>② A muchos directivos, no obstante la auditoría administrativa corresponde a la alta gerencia, no le satisface la comunicación informal aún sea por escrito.</p>

<p>② Siempre será oportuna.</p>	<p>② Al ser rápida puede caer en no seguir la comunicación formal en la línea ascendente o descendente directa; sabiendo que auditoría administrativa es de línea staff.</p>
<p>② Los directivos actuales prefieren la comunicación rápida pero que sea confiable.</p>	<p>② Puede caer en la rutina y en exceso de confianza.</p>

Desde luego sabemos que el auditor administrativo es administrador, por lo cual en su trabajo debe de eliminar las desventajas y trabajar con las ventajas. Siendo necesario por parte de él seguir los lineamientos y políticas (reglas particulares) que indique la empresa. Pero desde luego considerando que el auditor por su responsabilidad, ética y profesionalismo mejorará políticas y procedimientos cuando así sea necesario. Subrayando que uno de los objetivos importantes de la auditoría administrativa es la mejora continua.

CAPÍTULO V
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
COMO UN SERVICIO
DEL LICENCIADO EN CONTADURIA.

5. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN SERVICIO DEL LICENCIADO EN CONTADURIA.

En estos últimos años se ha experimentado considerablemente la ampliación del campo de la Contaduría Pública. La práctica profesional de esta disciplina crece al ritmo que se expande la ciencia, la tecnología, la industria, la economía y el comercio. Se crean nuevas empresas y aumenta la demanda de los servicios de los profesionales en finanzas y administración y las instituciones a las que se prestan los servicios solicitan mayor eficiencia. Fundada en sólidos conocimientos, y en mayor calidad profesional, en vista de la complejidad acelerada de los problemas que habrá de afrontarse en el mundo de los negocios y de la economía y la administración en general.

En la actualidad la preparación profesional del licenciado en contaduría, le permite prestar servicios tales como planificación financiera, mercadotecnia, administración de recursos humanos, sistemas y procedimientos contables, relaciones industriales y públicas etc..

En su carácter de profesional, tanto independiente como trabajando en una empresa se aprecia el alcance de su colaboración ya sea como consejero, asesor, auditor fiscalista, administrador, etc.; siendo la auditoría administrativa también una concepción actual que la comunidad debe de requerir del profesional en contaduría. Como auditor administrativo el Licenciado en Contaduría debe estar capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones de las funciones administrativas de la empresa en una o varias de sus partes dando como resultado el detectar causas o motivos de los problemas, y además

el Licenciado en Contaduría está capacitado para otorgar alternativas de corrección a los problemas.

En México actualmente la auditoría administrativa se encuentra en proceso de desarrollo, el profesional se encuentra, por tanto, en una posición de inicio y favorable para practicar la auditoría administrativa, ya sea en forma tanto interna como externa.

La auditoría administrativa tanto interna como externa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones , puestos y procedimientos aislados. La empresa en su totalidad será sometida a examen y evaluación estando en condiciones el auditor y después de su revisión, de detectar las verdaderas causas de los problemas observados.

Las herramientas de análisis a utilizar serán comunes y específicas en su aplicación.

En cualquiera de los casos la auditoría administrativa, ya sea externa o auditoría administrativa interna los principios básicos son consistentes.

5.1 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR AUDITOR INTERNO.

En este caso ya se habló ampliamente en el capítulo 2 sobre la auditoría externa, por lo que ahora sólo se hablará de la auditoría administrativa desarrollada por auditor interno.

En toda empresa bien organizada, la auditoría administrativa interna es clave importante de un buen sistema de control, eficiente, no obstante de que se cuente con una adecuada división de responsabilidades. Dicha unidad de auditoría administrativa interna sería necesaria, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior. Es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados, ya que cumple una doble misión:

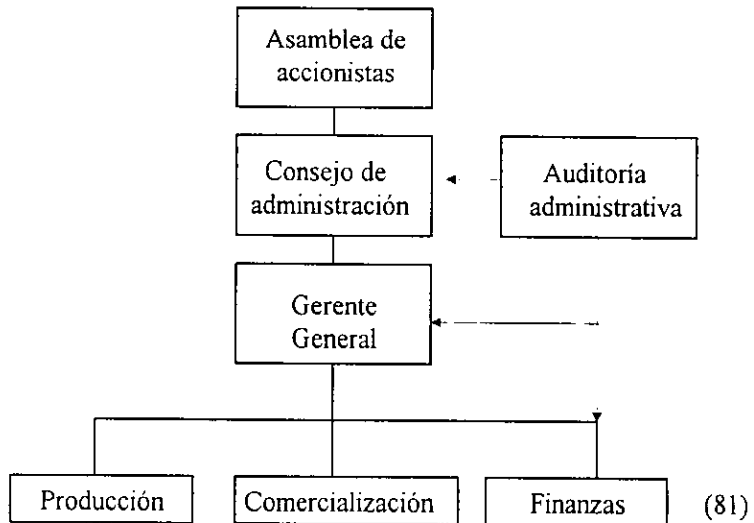
- a) Como parte integrante del control superior. Como un medio para obtener y mantener el control.
- b) Como medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Si la auditoría administrativa interna determina la prevención de inconvenientes y apoya a la adecuada marcha del sistema; es conveniente que cuente con la confianza de la dirección superior, los propietarios, accionistas y otros interesados.

La auditoría administrativa como función interna puede verse desde el punto de vista de la organización como:

1. Una extensión de la auditoría interna financiera.
2. Función independiente de la administración financiera.
3. Como departamento con la función de auditoría interna.
4. Organismo vigilante de la Dirección General y/o del Consejo de Administración.

Este caso (No. 4) es el más recomendable pues mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de auditoría administrativa, mayor será el campo de acción dentro la empresa



(81) Joaquín Rodríguez Valencia
ob. cit. Pág. 77

El nivel donde deberá quedar dentro de la entidad el departamento de auditoría administrativa interna reunirá las siguientes características:

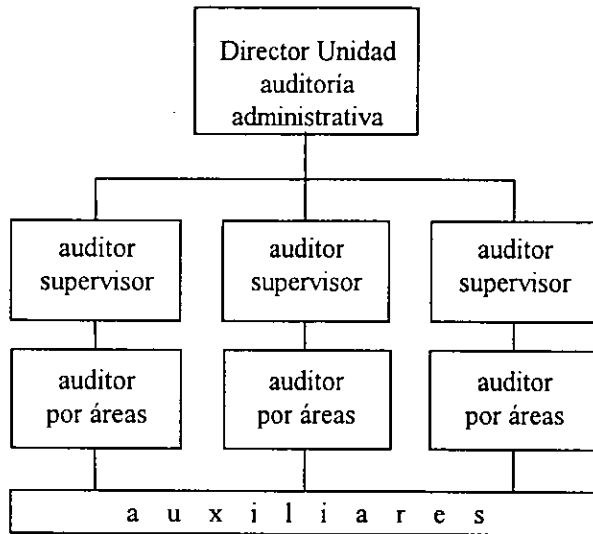
- a) Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la entidad.
- b) Que el tipo de funciones de dicha unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, control y coordinación.

Por lo tanto; el departamento de auditoría administrativa interna deberá ejercer el control superior en lo que se refiere a la eficiencia de las operaciones midiendo y evaluando resultados.

Sus funciones a desarrollar serán entre otras:

- ② Investigación constante de planes y objetivos.
- ② Estudio de las políticas y sus prácticas.
- ② Revisión constante de la estructura orgánica.
- ② Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- ② Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales.
- ② Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.
- ② Revisión de los métodos de control.

Ahora bien, el diseño de una estructura organizacional de un departamento de auditoría administrativa interna puede ser:



Como se observa en este organigrama corresponde a una empresa grande y cada departamento de auditoría tendrá su carta organizacional según la organización de la empresa, así como su magnitud.

El departamento de auditoría administrativa interna debe configurar en el nivel jerárquico de la entidad en donde pueda operar en forma debida, su función debe ser lo más independiente que se pueda de la presión de los grupos particulares de la entidad; mientras mayor independencia más eficiente y provechoso será el trabajo; mientras más alto sea el nivel que la apoye, menor oposición encontrará; es decir, encontrará mas colaboración.

Los beneficios de la auditoría administrativa interna, es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles;

consecuentemente, puede considerarse como un control del auditor sobre las demás formas de control.

Son muchos los beneficios que se obtienen de un proyecto de auditoría interna, su aceptación ha ido incrementándose en las medianas y grandes empresas, su éxito depende no sólo de la actitud de la dirección superior, sino también de la aceptación de su equipo de trabajo por los niveles medio y bajo de la empresa, cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones, más que aparentar ser custodios de los recursos de la empresa (82).

5.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESARROLLADA POR EL AUDITOR EXTERNO.

La auditoría administrativa externa se utiliza, cuando se requiere de una opinión de carácter independiente, y cuando la empresa no puede cubrir los costos constantes de un departamento de auditoría administrativa interna. Cabe señalar que en la época actual de crisis que vivimos en México ha originado que la auditoría administrativa externa sea poco aplicable, y que la auditoría administrativa interna es poco usual también por sus costos constantes.

(82) Joaquin Rodriguez Valencia. ob. cit. Pág 72 a 82

La situación anterior es un punto importante que trataremos en un capítulo posterior ya que en nuestra opinión: La aplicación, relevancia y costo de la auditoría administrativa, depende exclusivamente de la labor del auditor administrativo. Y también pensemos que la auditoría administrativa interna puede ser de bajo costo para la empresa dependiendo de las técnicas y actividades que aplique el funcionario que desarrolla la revisión (auditoría administrativa)

Continuando, cuando una empresa detecta ineficiencias operativas contrata los servicios de auditoría administrativa externa, con un servicio de revisión y consultoría externa. Misma que puede ser realizada por un Licenciado en Contaduría que cuente con la competencia y pericia técnica para hacerlo.

El crecimiento de las empresas, la complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribuir los artículos, la competencia etc., a llevado en muchos casos a los directivos de las empresas a solicitar los servicios especializados de consultoría administrativa externa; a través de profesionales con la capacidad y experiencia en todas las técnicas requeridas para ofrecer una asistencia eficiente y de calidad, y así la empresa que solicite esos servicios le dará la fe y confianza necesarias a quien desarrolle un trabajo profesional prestado.

Ahora bien, para proporcionar una auditoría administrativa externa, hay que tener en cuenta los siguientes puntos principales:

- ② Un proyecto que incluya el objetivo y los recursos (humanos y materiales).
- ② El tiempo requerido
- ② El dinero del que se dispone.

Un factor importante para la elaboración del trabajo del auditor administrativo externo, es principalmente la responsabilidad que deben compartir entre cliente y consultor. De esta responsabilidad se desprende, que los funcionarios y subordinados de la entidad, conozcan y entiendan:

- ② La actividad que se va a realizar
- ② Porqué se va a realizar
- ② El plazo disponible para su realización
- ② El alcance da la actividad
- ② Los objetivos que se persiguen

Con beneficios de:

- ② Evitar desperdicios
- ② Aprovechar mejor el uso de los recursos
- ② Resolución a todos los problemas en los que el consultor intervenga
- ② Una relación adecuada entre cliente-consultor.

De la colaboración y preparación que el personal participante con el auditor administrativo externos, depende del éxito del servicio que se

compromete a dar. Ya que cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste pedirá ampliar la consultoría a nuevas áreas, haciendo una extensión del servicio contratado, y que también puede ser constante y periódico.

El procedimiento para la elaboración del proyecto que presentará el auditor a la empresa, cuando menos deberá contener:

a) Establecimiento del objetivo. El consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual será por escrito para determinar sólo cosas factibles.

Este proyecto se desprende de un estudio preliminar, que permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

b) La planeación de las operaciones representa la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.

c) La “carta propuesta” es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente. Debe contener los siguientes puntos.

② Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.

② Objetivos y beneficios esperados del servicio

- ② Programación y alcance del trabajo del consultor
- ② La colaboración o participación del personal de la empresa
- ② Honorarios y la forma en que se cobraran.

Después de aprobado el contrato o “carta propuesta” se inicia el trabajo.

El licenciado en contaduría, como auditor administrativo externo, presentará el avance de su trabajo informando periódicamente de:

- ② Las actividades realizadas.
- ② Las dificultades que se presentan.
- ② Las modificaciones en relación con el programa inicial.
- ② Las próximas actividades a realizar.
- ② Podrá ir anticipando recomendaciones.
- ② Cualquier otro tipo de información que ingrese a la dirección de la empresa.

Al finalizar el proyecto el auditor externo presentará un informe final donde se resuma las conclusiones, recomendaciones, etc. Este informe tiene que ser comentado primero con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa, así mismo, se evaluarán los resultados obtenidos y, dependiendo de lo anterior se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el auditor externo. El resultado de esas recomendaciones se podrá determinar en el momento en que empiecen a

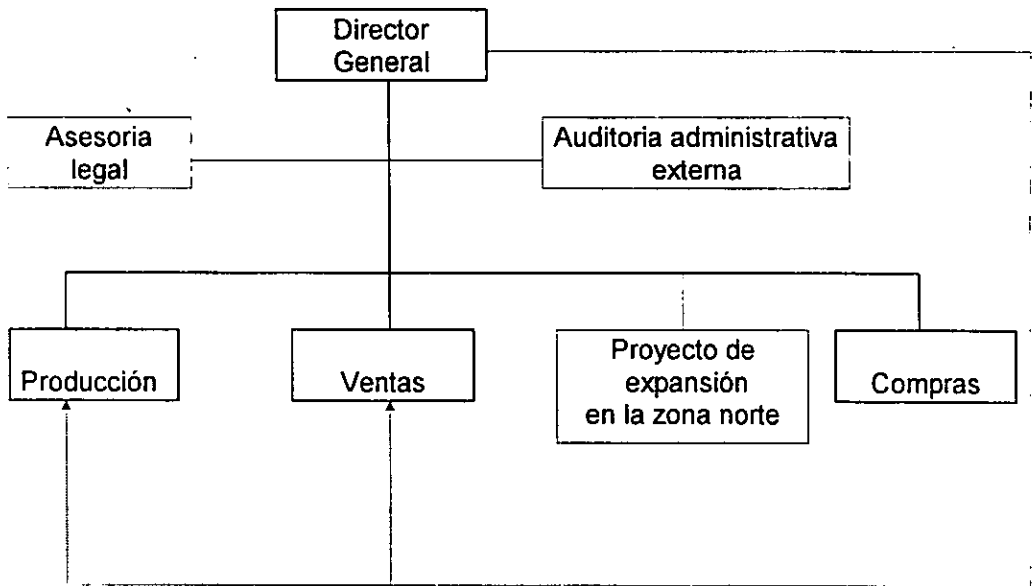
producirse los beneficios para la entidad. El auditor administrativo deberá estar pendiente de darle un seguimiento a esas correcciones.

No es fácil encontrar profesionales con la capacidad y experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas para ofrecer a las empresas un servicio eficiente y de calidad; aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del licenciado en contaduría como cursos de posgrados maestrías, y la coordinación con profesionales de otras áreas han dado como resultado que muchos licenciados en contaduría se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la auditoría administrativa externa a quien lo solicite.

En cuanto a su ubicación en la organización, el auditor administrativo externo podrá estar en una estructura orgánica, (83), en la forma siguiente:

(83) Joaquín Rodríguez Valencia

ob. cit. Pág. 82-85



En cuanto a sus conocimientos relacionados el licenciado en contaduría tiene los suficientes en la materia, a fin de ser un promotor del cambio, dentro de la sociedad, en entidades e instituciones que persiguen objetivos diversos, a través de la implantación de sistemas de administración y de operación diseñados por este mismo.

Este profesional ha sido provisto con los conocimientos necesarios en la materia a fin de proporcionar entre otros los siguientes servicios:

- ② Contaduría general.
- ② Presupuestos.

- ② Contraloría.
- ② Organización.
- ② Impuestos.
- ② Consultoría en sistemas de proceso de datos.
- ② Perito terciador en pleitos contables.
- ② Contabilidad de costos.
- ② Investigaciones especiales.
- ② Auditoría externa.
- ② Auditoría interna.
- ② Auditoría administrativa.

Otros servicios económicos-administrativos y además las funciones sustantivas que realiza en su función profesional como auditor administrativo, a través de aplicar un conjunto de procedimientos y técnicas de auditoría, a fin de obtener la evidencia suficiente y competente que le servirá de base para fundamentar su opinión profesional.

Todo trabajo que es desarrollado por el ser humano, debe estar basado en la observancia de una serie de normas y principios de calidad. El trabajo de auditoría administrativa no es la excepción, ya que está regulado por un conjunto de normas de auditoría, que son de la observancia obligatoria, mismas que le dan seguridad a los usuarios de los informes que son emitidos por los auditores para tomar sus decisiones.

Aunque la auditoría administrativa la pueden realizar profesionales como: Licenciado en Economía, Licenciados en Administración, Ingenieros

Industriales y demás personal administrativo que conozcan la empresa y siempre y cuando cuenten con la experiencia y conocimientos generales de las técnicas que intervienen en esta práctica y sobre todo conocimientos de la administración de la empresa. No obstante lo criterios, el más adecuado es el Licenciado en Contaduría (Contador Público), ya que él, desde sus estudios profesionales ha ido acumulando conocimientos con los cuales se puede desarrollar más ampliamente en cualquier ámbito que requiera la aplicación de conocimientos contables, administrativos, legales financieros, económicos, fiscales, relaciones humanas, y sobre todo cuentan con el conocimiento de las técnicas y procedimientos de auditoría. Por ello se considera que el licenciado en Contaduría es el candidato ideal para realizar la función de la auditoría administrativa.

Dentro de las cualidades personales que un auditor administrativo debe tener, para poder llevar a cabo esta actividad de forma eficaz para que los resultados obtenidos sean absolutamente válidos se encuentran las siguientes

- ☉ Una mente abierta.
- ☉ Habilidad analítica.
- ☉ Creatividad
- ☉ Habilidad para expresarse clara y lógicamente.
- ☉ Amplia experiencia en el ramo.
- ☉ Integridad personal y profesional.
- ☉ Capacidad de dirigir
- ☉ Criterio Independiente.
- ☉ Habilidad para manejar las relaciones humanas.

En cuanto a las normas que el Auditor Administrativo debe de aplicar en el desarrollo de esta función, son las mismas que aplica el Contador Público como auditor de estados financieros, mismos que ya conocemos y que pensamos que ya no es necesario detallar en estos temas, solo recordar que esas normas se encierran en los grandes conceptos que son:

- Ⓣ Normas profesionales
- Ⓣ Personales, y
- Ⓣ Relativos a la ejecución del trabajo

Además, y ya comentamos anteriormente, que el Licenciado en Contaduría al aplicar la auditoría administrativa, como todo un profesional, debe seguir los lineamientos que nos marca el Código de Ética Profesional y sobre todo defender sus propios principios y valores. Toda esta actitud, tanto en el marco académico, como en su actitud personal de ética profesional, el Licenciado en Contaduría debe desarrollarla de manera acrisolada, para que el usuario de sus servicios (comunidad que lo requiere), le tenga la fe y confianza que tanto se necesita en el desempeño de una profesión.

CAPÍTULO VI
INVESTIGACIÓN SOBRE LA OPORTUNIDAD QUE
TIENE EL LICENCIADO EN CONTADURÍA DE PRESTAR
EL SERVICIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

6.-Investigación sobre la Oportunidad que tiene El Licenciado en Contaduría de prestar el servicio de auditoría administrativa
Encuesta a una muestra de Licenciados en Contaduría sobre la aplicación de la Auditoría Administrativa.

INTRODUCCION

Esta investigación tiene como objeto realizar una encuesta que sustente la oportunidad que tiene el Licenciado en Contaduría de prestar a la sociedad el servicio de Auditoría Administrativa.

En los capítulos anteriores se fundamentó teóricamente la finalidad de la Auditoría Administrativa, el alcance y beneficio que pueden obtener las diversas entidades con este servicio que les puede brindar el Licenciado en Contaduría.

JUSTIFICACION

Esta encuesta pretende fundamentar la opinión de los profesionales de la Licenciatura en Contaduría que radican en las ciudades de Orizaba, Puebla y México, D.F., para sustentar la hipótesis de que éstos son capaces de prestar el servicio de Auditoría Administrativa.

Como elemento adicional a la justificación de la Auditoría Administrativa como proyección del Licenciado en Contaduría se investigó en diversas universidades el plan de estudios para la carrera de Contaduría en la

que incluyen en su curricula escolar la materia de Auditoría Administrativa como prolongación de su formación en Auditoría, que lo caracteriza como base de la preparación cognoscitiva de esta Licenciatura.

Justificando con esto la proyección que tiene el Licenciado en Contaduría en este campo de acción, el cual ha sido poco abordado por los Licenciados en Contaduría ya sea en forma dependiente como independiente.

ANALISIS DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE DIVERSAS UNIVERSIDADES

Como se manifestó, el plan de estudios de la Licenciatura en Contaduría en algunas universidades comprende la asignatura de Auditoría Administrativa como contenido de su curricula escolar. Ya que unas instituciones consideran la asignatura de auditoría administrativa como parte de la formación académica de los futuros profesionales, y otras, la incluyen en asignaturas de “Auditoría”. Por lo que se presenta ante esta situación, la necesidad y al mismo tiempo la sugerencia de que sería beneficioso para los futuros profesionistas incrementar su cúmulo de conocimientos, que les brindará una posibilidad más en el campo de acción futura del Licenciado en Contaduría; ya que con relación a las características personales que deben tener los egresados, dentro de su proceso de formación moral, destaca el respeto hacia la opinión de los otros; acatando las disposiciones normativas vigentes en la sociedad donde vive o el medio en el que trabaja y apego a los valores éticos de alta significancia que aseguren su comportamiento veraz y confiable dentro de su campo profesional.

DIAGNOSTICO DE LA NECESIDAD DE LA ENCUESTA

Tomando en cuenta que la necesidad es una carencia y que por medio del diagnóstico de la encuesta se va a comprobar la oportunidad del servicio profesional, a través de la aplicación de cuestionarios a Contadores Públicos de diferentes zonas a manera de muestra de juicio en la imposibilidad de aplicarla a todos los profesionales de la Contaduría Pública, con el fin de conocer la opinión que sobre la práctica de la Auditoría Administrativa tienen los profesionales de la Licenciatura en Contaduría Pública.

Objetivos de la Investigación

Los objetivos que se persiguen al aplicar los cuestionarios son:

1. Distinguir la opinión que los Licenciados en Contaduría respecto al servicio de Auditoría administrativa a las diferentes entidades de su comunidad.
2. Conocer el beneficio que las entidades (grandes, medianas y pequeñas) han obtenido cuando el Licenciado en Contaduría ha prestado el servicio por medio de la opinión manifestada por los entrevistados.
3. Determinar cuales han sido sus principales limitaciones cuando han prestado el servicio.
4. Determinar si este servicio profesional permite una proyección futura de esta Licenciatura en Contaduría.

Diseño y Elaboración del Instrumento

El instrumento que se elaboró para aplicarlo como parte del diagnóstico de necesidades fue el cuestionario debido a la facilidad de su aplicación y a la acumulación de información que este tipo de instrumento se puede obtener.

“Para comprender por qué se eligió el cuestionario como técnica del diagnóstico, es preciso describir en qué estriba un cuestionario: son tests consistentes en presentar al sujeto una lista de preguntas que generalmente se responden por escrito, y que se refieren a: datos personales, opiniones, gustos, intereses, comportamientos diversos, sentimientos, etc., los cuestionarios pueden ser de dos tipos:

- a) **Forma cerrada;** piden a los sujetos respuestas cortas del tipo ¿sí o no?, señalar entre varias respuestas una, etc. y
- b) **Forma abierta;** demanda una respuesta libre redactada por el propio sujeto”

(84)

El cuestionario elaborado para esta encuesta es mixto, tanto que presenta una forma cerrada como abierta, debido que al ser la Auditoría administrativa un

(84) Phillip Kotler

Mercadotecnia

Prentice - Hall - Hispano Americano S.A. 1989 Pág. 103

servicio de la Licenciatura en Contaduría era necesario realizar preguntas abiertas que propiciaron la opinión de los Contadores Públicos y/o Licenciados en Contaduría, así como sus conocimientos acerca de este servicio por parte de este profesionista, lo cual no se podría haber obtenido únicamente con preguntas cerradas y se hubiera limitado a la obtención de información que justifica el beneficio de este servicio a las entidades de su comunidad; además las preguntas abiertas permitirán conocer el porqué de las contestaciones a las preguntas cerradas con el fin de evaluarlas cualitativamente.

Cuestionario

A continuación se presenta un cuestionario aplicado en la encuesta a Contadores Públicos y/o Licenciados en Contaduría.

CONTADOR PUBLICO

FECHA _____

LUGAR _____

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar una investigación que forma parte de una tesis profesional. Le solicito que por favor responda con atención y de la forma más completa posible los siguientes reactivos, marcando con una (x) en el caso que así presente.

Agradezco de ante mano su valiosa colaboración.

Datos Generales

Sexo: Femenino () Masculino ()

Ejerce la profesión: Independiente () Dependiente ()

Sector Público () Sector Privado ()

En que área: _____ Tiempo de ejercerla? _____

¿ Tiene cursos de posgrado? Si () No ()

Es egresado de la _____

FAVOR DE CONTESTAR:

1.- ¿ Considera que la auditoria administrativa es un servicio que puede ser prestado por el Licenciado en Contaduría considerando su preparación académica y su experiencia profesional.?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

2.- ¿ Cree que la auditoria administrativa es sólo un servicio profesional para las grandes organizaciones?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

3.- ¿ Considera que la auditoría administrativa como servicio más del Contador Público beneficia a la mediana y pequeña empresa?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

4.- ¿ Cree usted que los empresarios conocen del beneficio que les puede aportar este servicio profesional?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

5.- ¿ Cree usted que el costo de este servicio es limitante para el desarrollo de este servicio?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

6.- ¿ Considera usted que existe demanda de este servicio?

Si ()

No ()

Si contesto Si. En que tipo de empresa:

Grande () Mediana () Pequeña () Micro empresa ()

¿ Por qué? _____

7.- ¿ Cree usted que este servicio profesional es muy común en el desarrollo profesional de la Licenciatura en Contaduría?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

8.- ¿ En su opinión, cree usted que las Instituciones Educativas que otorgan la Licenciatura en Contaduría deben incluir en su plan de estudios la materia de Auditoría Administrativa?

Si () No ()

¿ Por qué? _____

9.- ¿ En su ejercicio profesional ha prestado su servicio de auditoría administrativa?

Si () No ()

Si contesto Si, en forma: Independiente () Dependiente ()

10.- ¿ En su opinión, señale en orden de importancia los beneficios que proporciona la Auditoria Administrativa a las diferentes entidades

- 1.- Una vigilancia hacia las políticas y procedimientos adoptados por las entidades ()
- 2.- Determinar fallas o anomalías que puedan existir en las entidades ()
- 3.- Ayudar a la dirección a conseguir una administración eficiente de las funciones ()
- 4.- Contar con una administración más acertada ()

5.- La opinión del auditor administrativo ayuda al consejo de administración para la toma de decisiones

()

11.- ¿ Considera que la metodología existente es aplicable a la micro, pequeña y mediana empresa?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

12.- ¿ Ha tenido que adaptar la metodología existente al realizar la auditoría administrativa?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

13.- ¿ Ha publicado usted dichas adaptaciones?

Si ()

No ()

¿ Por qué? _____

RESULTADO E INTERPRETACION DE LA ENCUESTA

El cuestionario elaborado fue aplicado a contadores públicos, de la ciudad de México D.F. y de provincia. La muestra comprendió un total de 23 contadores públicos, como ya expresamos con anterioridad, la imposibilidad de aplicarlo a todos los profesionales de la Contaduría Pública.

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos fueron interpretados tanto cuantitativamente como cualitativamente. En las preguntas abiertas se estableció una interpretación más cualitativa que cuantitativa debido a la diversidad de opiniones que se presentaron en las respuestas, también se presentaron porcentajes aproximados del número de contadores públicos que contestaron de forma semejante; eso se hizo de esta forma pues era necesario conocer las distintas opiniones que los profesionales tienen con relación al tema, con el cual no se podía realizar un cuestionamiento cerrado, pues se hubiera limitado la riqueza de la información obtenida al ser preguntas abiertas. Cabe aclarar que un caso no fue contestado, quedando la muestra definitiva en 22.

Datos Generales:

Fecha de Aplicación: Del 15 al 18 de junio de 1997

Localidad:

	Número	%
México D.F. (UNAM)	10	45
Orizaba, Ver.	9	36
Puebla, Pue.	4	19
	<hr/>	<hr/>
	23	100

Por lo tanto encuestados 22/100 %

Del D.F. 10/55 %
Provincia 12/45 %
22/100 %



Todos Contadores Públicos
titulados

Sexo:

	Num.	%
Femenino	14	63
Masculino	<u>8</u>	<u>37</u>
	22	100 %

Ejerce la profesión :

	Sector Público	Sector Privado	Total	
			Num.	%
Independiente		5	5	23
Dependiente	12	5	<u>17</u>	<u>77</u>
	12 (55%)	10 (45 %)	22	(100%)

Area de Trabajo :

	Num.	%
Contaduría General – Impuestos	4	18
Administración – Contraloría	7	31
Tesorería - Finanzas	5	23
Auditoría	3	14
Pedagogía	3	14
	<u>22</u>	<u>100 %</u>

Tiempo de ejercer la profesión :

	Num.	%
1 a 3 años	7	31
4 a 10 años	9	40
10 a 15 años	1	5
15 años en adelante	5	24
	<u>22</u>	<u>100 %</u>

Cursos de Posgrado :

	Num.	%
Con cursos de Posgrado	4	18
Sin cursos de Posgrado	18	82
	<u>22</u>	<u>100 %</u>

Análisis descriptivo de las respuestas al Cuestionario:

1.- ¿ Considera que la auditoria administrativa es un servicio que puede ser prestado por el licenciado en Contaduría considerando su preparación académica y su experiencia profesional.?

	NUM	%
SI	22	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
	22	100 %

El 100 % de esta muestra considera que si es parte de su campo de acción.

2.- ¿ Creé que la auditoría administrativa es sólo un servicio profesional para las grandes organizaciones?

	NUM	%
SI	0	0
NO	<u>22</u>	<u>100</u>
	22	100 %

El 100 % de esta muestra opina que siempre hay varios aspectos de administración que se deben superar en pequeñas y medianas organizaciones.

3.- ¿ Considera que la auditoría administrativa como servicio más del Contador Público beneficia a la mediana y pequeña empresa?

	NUM	%
SI	22	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
	22	100 %

En general el 100 % opina que la auditoría administrativa es superación y herramienta de control necesario en toda organización.

4.- ¿ Cree usted que los empresarios conocen del beneficio que les puede aportar este servicio profesional?

	NUM	%
SI	5	23
NO	<u>17</u>	<u>77</u>
	22	100 %

El 77 % de esta muestra opina que los empresarios no conocen el beneficio de este servicio porque no es muy usual, la mayoría de los empresarios son empíricos no técnicos.

5.- ¿ Cree usted que el costo de este servicio es limitante para el desarrollo de este servicio?

	NUM	%
SI	13	59
NO	<u>9</u>	<u>41</u>
	22	100 %

El 59 % de esta muestra opina que la Auditoría Administrativa no es función prioritaria para que una empresa subsista ya que estamos en época de crisis económica. El 41 % opina que se puede abatir el alto costo a través de asesorías brindadas por profesionistas especializados (Licenciados en Contaduría) ocupando para su realización solamente los recursos de la empresa (humana, técnica y ,material) y de esta forma solo se tendrían que pagar los honorarios del profesionista por el tiempo que invirtiera en dirigir la auditoría, esto representaría un buen aprovechamiento de los recursos y la detección y eliminación de problemas existentes.

6.- ¿ Considera usted que existe demanda de este servicio?

	NUM	%
SI	8	36
NO	<u>14</u>	<u>64</u>
	22	100 %

El 64 % opina que la mayoría de los empresarios desconocen los beneficios de esta auditoría ya que el concepto de ésta no se ha difundido como es debido, pues no se le ha dado la importancia que tiene, por lo que para los empresarios no es prioritaria en la función de las empresas. El 36 % opina que existe demanda de este servicio en las grandes y medianas empresas.

7.- ¿ Cree usted que este servicio profesional es muy común en el desarrollo profesional de la Licenciatura en Contaduría?

	NUM	%
SI	8	36
NO	<u>14</u>	<u>64</u>
	22	100 %

El 64 % opina que este servicio no es muy común debido a que la mayoría de los Licenciados en Contaduría se dedican más al área Contable - Fiscal y pocos se desarrollan dentro del área administrativa, dedicándose a las áreas con más demanda. El 36 % opina que sí es muy común ya que siendo auditoría esta incorporada a la profesión.

8.- ¿ En su opinión, cree usted que las Instituciones Educativas que otorgan la Licenciatura en Contaduría deben incluir en su plan de estudios la materia de Auditoría Administrativa?

	NUM	%
SI	20	91
NO	<u>2</u>	<u>9</u>
	22	100 %

El 91 % de esta muestra opina que es importante incluirla en los programas de estudio y además debe ampliarse con otras materias relacionadas; como relaciones humanas, comunicación, control interno, organización contable, las diversas auditorías ya existentes, psicología industrial.

9.- ¿ En su ejercicio profesional ha prestado su servicio de auditoría administrativa?

	NUM	%
SI	9	41
NO	<u>13</u>	<u>59</u>
	22	100 %

Los Licenciados en Contaduría que se dedican al área Contable - Fiscal no aplican esta función de auditoría administrativa. Los Licenciados en Contaduría que se desarrollan en el área administrativa sí la aplican.

10.- ¿ En su opinión, señale en orden de importancia los beneficios que proporciona la Auditoria Administrativa a las diferentes entidades

PREGUNTAS	ORDEN DE IMPORTANCIA												Total
	1°		2°		3°		4°		5°		Total		
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	
1.- Una vigilancia hacia las políticas y procedimientos adoptados por las entidades	4	18	7	32	4	18	5	23	2	9	22	100	5°
2.- Determinar fallas o anomalías que puedan existir en la entidades	3	13	3	13	7	32	4	19	5	23	22	100	3°
3.- Ayudar a la dirección a conseguir una administración eficiente de las funciones	6	27	8	37	5	23	1	4	2	9	22	100	2°
4.- Contar con una administración más acertada	2	9	1	5	3	14	10	45	6	27	22	100	4°
5.- La opinión del auditor administrativo ayuda a la alta gerencia para la toma de decisiones.	7	33	3	13	3	13	2	9	7	32	22	100	1°
TOTAL	22	100	22	100	22	100	22	100	22	100			

Concluyendo:

En 1er. lugar de importancia, según la opinión de los entrevistados está la opinión del auditor administrativo como ayuda a la alta gerencia para la toma de decisiones.

En 2° término está la de ayudar a la dirección a conseguir una administración eficiente de las funciones.

En 3er. término determinar fallas o anomalías que puedan existir en las entidades.

En 4º lugar contar con una administración más acertada.

En 5º lugar una vigilancia hacia las políticas y procedimientos adoptados por las entidades.

11.- ¿ Considera que la metodología existente es aplicable a la micro, pequeña y mediana empresa?

	NUM	%
SI	15	68
NO	<u>7</u>	<u>32</u>
	22	100 %

El 68 % opina que el Licenciado en Contaduría tiene la tecnología adecuada de auditoría, aunque se considera que le falta en general introducirse más a la administración .

12.- ¿ Ha tenido que adaptar la metodología existente al realizar la auditoría administrativa?

	NUM	%
SI	4	18
NO	10	46
NO CONTESTO	<u>8</u>	<u>36</u>
	22	100 %

El 46% opina que, aún cuando no ha realizado adaptaciones a la metodología estudiada en la Universidad, esta es la base para realizar la Auditoría Administrativa, faltando sólo adaptarla a las circunstancias al llevarla a cabo.

13.- ¿ Ha publicado usted dichas adaptaciones?

	NUM	%
SI	0	0
NO	15	68
NO CONTESTO	<u>7</u>	<u>32</u>
	22	100 %

Se considera que muy pocos Licenciados en Contaduría se dedican a la investigación en su campo y por lo tanto su aportación de metodologías actualizadas es poca.

Análisis e interpretación general

Los resultados arrojados a través de la aplicación de la encuesta, permiten concluir que:

- Ⓜ El Licenciado en Contaduría está capacitado para desarrollar esta función, dependiendo de su propia habilidad e inquietud para llevarla a cabo.
- Ⓜ Las empresas conocen poco la importancia de esta función, la consideran indebidamente de poco beneficio y con alto costo. La auditoría administrativa sí es aplicable en la pequeña, mediana y gran empresa, en opinión de los entrevistados. La administración es básica en toda entidad, y la supervisión (auditoría) es fundamental para su control. El mismo contador y/o administrador de la empresa debe aplicarla en forma constante.

- ② Es importante incluirla con más énfasis en los programas académicos actuales y además seriarla en el plan académico del programa
- ② Es necesario darle mayor difusión a la importancia de la auditoría administrativa, donde los alumnos (academia) hasta las empresas (sobre todo medianas y pequeñas) hagan notar su relevancia para la administración eficiente en las empresas como base competitiva que permita una administración eficiente y eficaz.

CONCLUSIONES

② La complejidad de los problemas en las organizaciones, nos lleva a la conclusión de que la administración tiene cada vez mayor importancia como consecuencia de los cambios que estamos viviendo en forma constante y violenta en nuestra economía actual. Una administración moderna tiene que actualizarse por las necesidades de competencia que exige la época actual.

② Uno de los principales problemas en el campo administrativo, proviene de la dificultad para valorizar el grado de eficiencia de acción administrativa para obtener datos e informes adecuados para la toma de decisiones y para alcanzar un desempeño equilibrado, en todas las funciones de una organización, por lo anterior, se propone a la auditoría administrativa como una herramienta de control. En todos los niveles de la estructura organizacional del sistema.

② También es conveniente considerar a cada división o departamento como una empresa por separado (centro de costos), con sus propias utilidades o pérdidas, como un medio para saber la contribución individual (de ese subsistema) a los resultados de la empresa en general (sistema). Dichos centros permiten que la auditoría administrativa y otros métodos de control y supervisión puedan juzgar mejor el trabajo administrativo.

② Los principales problemas que enfrenta el administrador, provienen de la dificultad para valorizar la acción de la empresa y obtener datos e informes adecuados. Por lo tanto la experiencia y habilidad del auditor se consideran muy importantes, por su capacidad de transmitir de una manera eficaz, confiable y oportuna, la información que elabore y revise; la finalidad de esta

comunicación es hacer conocer al usuario de la información, los problemas existentes y la prevención de ellos, además de la sugerencias de solución que les proponga el auditor administrativo y los técnicos especializados en su caso.

② La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría como sugerencias, son tan importantes como cualquiera de las etapas de revisión e investigación, ya que representa el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en práctica para la solución del problema o problemas que dieron origen a la aplicación de la auditoría administrativa.

② Sumamente importante es que, en la implementación de mejora de sistemas, se le debe dar un seguimiento con todas sus técnicas requeridas (comunicación, capacitación, supervisión, motivación, etc.) para observar de cerca los adecuados cambios de esa implementación o mejora.

② Debido a nuestra particular forma de pensar (latinos, mexicanos), creo importante sugerir que se utilice el término de supervisión, revisión u otros conceptos similares como podrían ser colaboración y mejoramiento de sistemas en lugar de la expresión de “auditoría”, de tal forma que el personal de cualquier nivel jerárquico que escuche la expresión, acepte esta función desde el inicio, más como una colaboración, ayuda o servicio, que como un trabajo de inspección y vigilancia.

② En cuanto a la formación académica del Licenciado en Contaduría, de acuerdo con los resultados de mi investigación , se propone que incluya alguna ó algunas asignaturas relacionadas con la auditoría administrativa.

BIBLIOGRAFIA

1. Alfred Klein y Natham Grabinsky
“El análisis factorial”

- 2.”Auditoria Comprensiva un moderno concepto de la Auditoria
Gubernamental .”

3. Cachón Uribe, Luis Eduardo
“Sistemas Internos de Comunicación Organizacional”
U.P.A.E.P., tesis 1994

4. Diversas Conferencias Revistas y Periódicos Técnicos de Actualidad.

5. E.F. Norbeck
“Auditoria Administrativa”
Editorial Técnica

6. Fernández Arenas, José Antonio
“Auditoría Administrativa”
Editorial Técnica 1982

7. Fremont E. Kast - Jaimes E. Rosenzweig
“Administración de las Organizaciones”
Editorial Mc Graw-Hill 1980

- 8.. Harold Q. Landerderfer y Jack L. Robertson
“A. Theoretical Structure Independent Audits of Management”
Accounting Review.
9. Josep Ma. Veciana y Vergés
“La eficiencia de las Organizaciones”
Magnament Today (en español)
10. Martínez Villegas, Fabián
“El Contador Público y la Auditoría Administrativa”
Editorial Pac
11. Munch Galindo - García Martínez
“Fundamentos de Administración
Editorial Trillas 1995
12. Muñoz Garduño, Jaime
“Introducción a la Administración”
Editorial Diana 1991
13. Murdick Robert G. y Ross E. Joel
“Sistemas de Información basados en Computadora”
Editorial Diana 1982

14. Robert J. Thierauf
“Auditoría Administrativa”
Editorial Limusa

15. Roy A. Lindberg y Teodoroc Cohon
“ Auditoria de Operaciones”
Editorial Técnica.

16. The Productivity Audit A Key tool for Executives”
MSU Business Topics

17. Willian P. Leonard
“Auditoría Administrativa”
Editorial Diana