

875202

2
2e1



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“ FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA
REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA: CASO SMI ”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Iael Alejandra López Lerma

DIRECTOR DE TESIS
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

REVISOR DE TESIS
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

304



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Gracias Señor, ya que por sobre todas las cosas, Tú eres la verdadera fuerza que nos permite lograr nuestros objetivos.



Elia:

Por ser fuente de motivación e inspiración, por enseñarme que todas las cosas valiosas en la vida cuestan trabajo y no se ganan fácilmente; pero sobre todo por tu gran paciencia, cariño y confianza, que han sido los alicientes más grandes que he tenido en mi vida.

Daniel:

Por tu constante apoyo y preocupación, por darme la oportunidad de prepararme y por motivarme siempre a ser una mujer de éxito.

Daniela y Sergio:

Por ser mis constantes cómplices... en las buenas y en las malas... Gracias por estar ahí, ya que me motivan día a día a ser mejor persona para ustedes.

Familia:

Los amo y a ustedes les dedico este triunfo... primero de muchos!!!



A la Lic. Rosa Mateur, Directora de mi facultad, por su apoyo y preocupación para que esto fuera posible.

A la Lic. Sandra Luz Holzheimer, quien fue la guía para el logro de este gran objetivo.

Al Lic. José Antonio Olmedo, por su apoyo en la realización de mi trabajo.

A todos mis maestros, que a lo largo de este camino me brindaron su apoyo y conocimientos, bases para mi desarrollo profesional.

A todos los que a lo largo de mi preparación profesional me ayudaron con una palabra, con un consejo... con su amistad.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
---------------------	---

CAPÍTULO I METODOLOGÍA

1.1.	Planteamiento del problema	2
1.2.	Justificación	4
1.3.	Objetivos	5
	1.3.1. Generales	5
	1.3.2. Específicos	5
1.4.	Hipótesis	6
1.5.	Variables	6
1.6.	Definición de variables	6
	1.6.1. Conceptual	6
	1.6.2. Operacional	7
1.7.	Tipo de estudio	8
1.8.	Población y muestra	8
1.9.	Instrumentos de medición	8
1.10.	Recopilación de datos	9
1.11.	Proceso	9
1.12.	Procedimiento	9
1.13.	Análisis de datos	10
1.14.	Importancia del estudio	10
1.15.	Limitaciones del estudio	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Elementos básicos de la administración	12
2.1.1. Planeación, organización y dirección	13
2.1.1.1. Importancia del mando, la coordinación y el control	14
2.1.1.2. La evaluación como elemento de control	15
2.1.2. Causas comunes de una administración débil e ineficiente	15
2.1.3. La Empresa	17
2.1.3.1. Estructura orgánica	18
2.1.3.2. Políticas y prácticas	19
2.1.3.3. Sistemas y procedimientos	20
2.1.3.4. Métodos de control	21
2.1.3.5. Medios de operación	22
2.1.3.6. Recursos materiales, humanos, técnicos y financieros	22
2.2. Conceptos fundamentales sobre Auditoría Administrativa	24
2.2.1. Definición de la auditoría administrativa	24
2.2.1.1. Definición de Auditoría Contable	25
2.2.1.2. Diferencia entre Auditoría Administrativa y Auditoría Contable	26
2.2.1.3. Similitudes entre las diferentes auditorías	26
2.2.2. Propósitos y fines	27
2.2.3. Ventajas	28
2.2.4. Alcance de las actividades	28
2.2.5. Campo de aplicación	29
2.2.6. Etapas	29
2.2.6.1. Planeación	30
2.2.6.2. Organización	31
2.2.6.3. Dirección	33
2.2.6.4. Control	34
2.2.7. Medición cuantitativa y cualitativa	35
2.3. Preparación de un programa de Auditoría Administrativa	35
2.3.1. Consideraciones fundamentales	36
2.3.2. Contratación del servicio	37
2.3.2.1. Estipulación de honorarios	38
2.3.3. Personal necesario	39
2.3.3.1. Normas de ética profesional	40
2.3.3.2. Características del auditor	43
2.3.4. Programa de adiestramiento del personal asesor	44
2.3.5. Papeles de trabajo	44

2.4. Programa de trabajo para la práctica de una auditoría administrativa	45
2.4.1. Contenido del programa de trabajo	47
2.4.2. Etapas y desarrollo	49
2.4.2.1. Primera etapa	49
2.4.2.2. Segunda etapa	50
2.4.2.3. Tercera etapa	51
2.4.2.4. Cuarta etapa	52
2.4.3. Carpeta de papeles de trabajo	54
2.5. Iniciación de la auditoría administrativa	55
2.5.1. Análisis preliminar	56
2.5.2. Entrevistas	57
2.5.3. Relación de tareas	58
2.5.4. Planeación	59
2.5.4.1. Revisión de pronósticos	60
2.5.4.2. Revisión de objetivos	62
2.5.4.3. Revisión de políticas	65
2.5.4.4. Revisión de programas	66
2.5.5. Organización	67
2.5.6. Dirección	71
2.5.6.1. Relaciones humanas	73
2.5.6.2. Comunicaciones	74
2.5.6.3. Evaluación de dirigentes	75
2.5.7. Control	77
2.5.7.1. Fases del control	78
2.5.7.2. Campos del control	80
2.6. Análisis, interpretación, resultados y recomendaciones	81
2.6.1. Concentración de datos obtenidos	82
2.6.2. Clasificación de los datos	83
2.6.3. Evaluación de resultados	84
2.6.3.1. Hoja de evaluación	84
2.6.4. Determinación de la solución	85
2.6.5. Preparación, presentación y contenido del informe	87
2.6.6. Informe final	89

CAPÍTULO III

CASO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Empresa:

Sistemas Modernos de Informática, sucursal Veracruz
SMI

3.1. Historia de la empresa	93
3.2. Obtención de la información	95
3.3. Inicio y desarrollo de la auditoría a SMI	95
3.3.1. Carta de aceptación del servicio	95
3.3.2. Desarrollo del programa de trabajo	97
3.3.3. Programa de actividades por días estimados	99
3.3.4. Gráfica de Gantt	100
3.4. Aplicación de cuestionarios	101
3.5. Análisis y evaluación de la información	130
3.6. Concentrado del proceso administrativo	136
3.7. Preparación del informe final	137
3.8. Presentación del informe final	139

CAPÍTULO IV

4.1. Conclusiones	144
4.2. Sugerencias	147
 BIBLIOGRAFÍA	 150

INTRODUCCIÓN

Alcanzar la eficiencia administrativa es uno de los objetivos de cualquier organización, lograr optimizar todos los recursos de la organización traerá consigo el buen desempeño de la administración, por lo tanto se tiene que procurar que dentro de la organización se cuente con una estructura administrativa adecuada para los fines de la empresa.

No importa cual sea el tamaño de la empresa: grande, mediana o pequeña, ésta debe de reunir cuando menos dos características:

- 1) *Saber ser competitiva y,*
- 2) *Estar preparada para subsistir frente a las condiciones actuales.*

Para ello, la empresa exige una revisión constante de sus funciones, que es precisamente, donde radica la importancia de contar con un método de evaluación de la práctica administrativa; a este proceso de evaluación se le conoce como **Auditoría Administrativa**, este nombre no indica otra cosa más que *«un examen metodológico y ordenado de los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano con el fin de informar sobre el objetivo mismo de la empresa».*

Los estudiosos han tratado problemas cotidianos inmediatos, problemas de planeación, de organización, de recursos humanos, recursos materiales, de tecnología y de producción. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a una orientación técnica hacia la Auditoría Administrativa.

Hoy en día los organismos sociales demandan otros tipos de auditoría. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de las empresas; 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 del área, de los procesos mediante los cuales opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México, la Auditoría Administrativa comenzó en empresas transnacionales, y posteriormente en empresas públicas.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del problema.

En esta época de grandes adelantos tecnológicos, la administración de empresas se ve confrontada a lo que tal vez sea el desafío más grande en cuanto a la toma de decisiones sensatas y lógicas, a efecto de poder aprovechar las grandes oportunidades que brinda la automatización, la electrónica y otros eventos trascendentales.

A medida que surgen nuevos instrumentos y conceptos administrativos, la tarea se vuelve más complicada y exigente.

La administración a empezado a percatarse de que con el correr del tiempo los procedimientos anticuados desaparecen. Sistemas que eran considerados válidos ahora no lo son. Por lo tanto, el decidir si los cambios se hacen ahora o se dejan para más tarde, es sumamente importante para el administrador moderno. Una demora o falta de acción al respecto, puede causar pérdidas innecesarias. Por otra parte, una decisión inadecuada puede conducir a resultados desastrosos.

Toda decisión implica ejercitar el criterio, determinar el curso de acción más conveniente a seguir, realizar una elección (entre un número de alternativas) tras de valorar las posibilidades de éxito. La toma de decisiones es considerada como el acto de mayor importancia en la administración, ya que determina el camino que seguirá la empresa. Un requisito de capital importancia para llegar a una decisión que pudiéramos llamar científica, es contar con la debida información. También se requiere un conocimiento claro de la forma en que trabaja la organización. ¿Cómo se llevan a cabo los planes?, ¿Cómo se examinan los resultados?, ¿Cómo se ejecutan los mejoramientos?. Por otra parte, ¿Cuáles son los problemas inherentes a los objetivos y planes, políticas y decisiones, sistemas y procedimientos, métodos de operación, recursos físicos y humanos?. Habrá que preguntarse también como se verán afectados en el futuro todos estos aspectos. Cuando se considera la eficacia de la administración y el acierto de las decisiones, resalta la importancia de contar con toda esa información, a fin de determinar si son malas o buenas las condiciones que prevalecen en la empresa.

Una organización débil, políticas deficientes, mala planeación de la producción, defectos o irregularidades en los controles, normas de desempeño poco estrictas, falta de adiestramiento y capacitación del personal, informes imprecisos o faltos de veracidad, mercadotecnia ineficiente, defectuosa distribución del producto y una estructura económica desequilibrada, son apenas unas cuantas de las circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente y, como consecuencia lógica, **al fracaso**.

Mediante una adaptación constante a lo nuevo, para lograr una mayor eficacia, la administración puede hallar la forma de reducir los costos y aumentar las ganancias. Es menester que los auditores obtengan, investiguen y evalúen información precisa y al día que presenten los resultados obtenidos a la gerencia, para que ésta proceda a dictar las medidas correctivas de acción. Como consecuencia del excelente resultado logrado en varias empresas, la tendencia a poner en practica programas de auditoría administrativa va en aumento en toda clase de organizaciones.

Esta clase de auditorías sirve para evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles. Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejoras y nuevas clases de equipo, así como determinar si la empresa esta produciendo los beneficios debidos.

El propósito de la presente investigación es mostrar como se emplea la auditoría administrativa como un instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa. Se puede examinar una función específica de un departamento o grupos de departamentos, de una división o grupos de divisiones o bien de la empresa como un todo.

1.2. Justificación.

Se ha mencionado que el motor del desarrollo de nuestro país es la productividad, la que hay que buscar con base en un proceso continuo, en el que previamente se establecen objetivos y políticas, con la idea de cambiar la mentalidad actual y concientizar al empresario mexicano a conceptuar las cosas bajo un principio de costo-beneficio, bajo procedimientos, métodos, técnicas y medios que se pueden poner a su alcance en forma sencilla y práctica.

El concepto de productividad pertenece a los campos económico y social; el bienestar del ser humano en dichos campos depende de que las empresas sean administradas adecuadamente. Por ello, será necesario contar con procesos de operación que orienten al empresario a conducir sus acciones, por lo que se hace muy conveniente que los conocimientos sobre auditoría administrativa se divulguen, se conozcan y se consideren en las decisiones fundamentales de la dirección, pues es la búsqueda de nuevos caminos por lo que hemos de rebasar y superar los procesos actuales y llegar a otros que sean más satisfactorios.

Se requiere de una actitud mental que acepte el cambio, y que, sin estancamientos, los esfuerzos se aprovechen y los recursos tengan un destino mejor.

Todos los profesionales tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Esta es una de ellas, clara y precisa; lo que hay que aceptar es la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales.

México requiere de empresas que atiendan objetivos enfocados a mejorar las situaciones de algunos sectores de la población. Las empresas son agentes dinámicos del desarrollo; a ellas les corresponde, como papel fundamental, desarrollar las actividades productivas y sociales que nuestro país requiere.

Es necesario buscar nuevos caminos, encontrando estrategias, procedimientos y procesos que permitan mejorar la economía, y que propicien un mejor desarrollo con métodos y técnicas que sean más operativas, con sistemas tal vez aún no explorados y en que se alienta la creatividad, siempre con un criterio de rentabilidad que permita un mejor equilibrio.

Lo que se pretende es promover la eficiencia con métodos idóneos, para un mejor desarrollo y un mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

El presente trabajo contiene los procedimientos y técnicas de diagnóstico administrativo más usuales, teniendo por objeto precisar una metodología uniforme que determine puntos vulnerables y plantee medidas que aseguren una mayor efectividad durante la práctica de auditorías administrativas.

Se considera a la auditoría administrativa dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento de personal; determina objetivamente, posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social que le permite, en forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa.

1.3. Objetivos.

OBJETIVO GENERAL:

Definir los fundamentos teóricos necesarios para la correcta comprensión y análisis de la auditoría administrativa; así como su aplicación y ejemplificación sobre un caso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir los fundamentos teóricos de administración
2. Conocer e identificar las bases teóricas de que es, y como se desarrolla una auditoría administrativa
3. Aplicar la auditoría administrativa a una empresa
4. Evaluar el funcionamiento de la empresa muestra por medio de la auditoría administrativa
5. Examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las áreas de la organización
6. Determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura de la empresa
7. Plantear posibles soluciones

1.4. Hipótesis.

"La correcta aplicación de una auditoría administrativa ayuda a la dirección a lograr una administración más eficaz".

1.5. Variables.

VARIABLE DEPENDIENTE: Mejorar con el correcto desarrollo y aplicación de una auditoría administrativa.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La administración de la empresa.

1.6. Definición de variables.

VARIABLE CONCEPTUAL:

- **ADMINISTRACIÓN:** Es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las actividades o funciones primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, dirección y control.
- **AUDITORÍA:** Revisión y examen sistemático de una actividad o actividades que realiza una persona independiente de la operación.
- **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:** Aplicación de las técnicas de la auditoría como medio para determinar la efectividad general de la administración.
- **EFFECTIVIDAD:** Habilidad administrativa para hacer las cosas correctas o para hacer que las cosas se hagan, incluye la selección de objetivos más apropiados y los métodos adecuados para alcanzar los objetivos.
- **AUDITORÍA EXTERNA:** Verificación de los estados y registros financieros o el proceso administrativo, conducida por agencias externas, tales como inspectores bancarios o contadores públicos titulados.

- **AUDITORÍA INTERNA:** El proceso de verificar los registros financieros o administrativos de la empresa, conducido por un grupo especializado del personal de la compañía.
- **EFICIENCIA:** La eficiencia es una parte central de la administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si obtienes mas producto de un esfuerzo determinado, habrás incrementado la eficiencia. Así mismo, como obtener el mismo resultado con menos esfuerzo.
- **EFICACIA:** cuando los administradores alcanzan la meta de su organización se dice que son eficaces. La eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Sistema formal por medio del cual se evalúa y califica la calidad del desempeño de los subordinados durante un periodo dado; método de control calificable y no cuantitativo.
- **ORGANIZACIÓN:** Grupo de individuos que trabajan juntos para realizar una misión, propósito, objetivo o meta común.

VARIABLE OPERACIONAL:

1. **DESEMPEÑO:** Determinar esta acción como meta hacia la cual debe encaminar su esfuerzo la organización; por medio de la auditoría podemos analizar estas variables a través de las siguientes subvariables que forman el proceso administrativo:
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control
2. **EFICACIA:** Alcanzar los objetivos de la organización gracias a una auditoría administrativa, este factor se puede medir y evaluar por medio de las siguientes subvariables que son los recursos con los que cuenta la empresa:
 - Recursos Humanos
 - Recursos Materiales
 - Recursos Técnicos
 - Recursos Financieros

1.7. Tipo de estudio.

El tipo de estudio en este proceso de investigación es documental, que consiste en la recolección, comprensión, análisis y síntesis de los datos que se adquieren en diversas bibliografías. La recolección documental se realizará recurriendo a diversas fuentes como la biblioteca de la Universidad Autónoma de Veracruz, la biblioteca de la Universidad Veracruzana, la biblioteca municipal Venustiano Carranza y biblioteca personal; así como de información tomada de páginas de Internet relacionadas al tema y bibliotecas virtuales.

También se llevará a cabo un estudio de campo, que se realizará en la empresa "Sistemas Modernos de Informática" (SMI), en donde a través de la Auditoría Administrativa se conocerá su forma de trabajo, tramo de control y responsabilidad, y sus principales funciones; se dará a conocer el resultado de la auditoría tanto a la empresa como en el trabajo de investigación.

1.8. Población y muestra.

La población consiste en todas las micro empresas enfocadas a la asesoría en informática del Puerto de Veracruz, realizando un muestreo no probabilístico de tipo intencional, tomando como muestra para el estudio a una empresa de servicios destinada a prestar el servicio de Asesoría en Informática a clientes en general, y que desde este momento haremos referencia a la misma como SMI (Sistemas Modernos de Informática).

1.9. Instrumentos de medición.

Los instrumentos de medición que se utilizarán como forma de apoyo para esta investigación serán el cuestionario y la entrevista. El cuestionario estará integrado por preguntas sobre temas afines a la investigación en general, conteniendo preguntas para respuestas abiertas y de opción múltiple, se elaborarán de ser necesario o se tomarán de bibliografía especializada en Auditoría Administrativa; el vaciado de las entrevistas realizadas se llevará a cabo en gráficas para su análisis e interpretación.

1.10. Recopilación de datos.

El proceso de recolección de datos se hará a través de las entrevistas y cuestionarios, dirigidos especialmente a los jefes y directivos de la empresa muestra que en este caso es SMI. El cuestionario y la entrevista serán aplicados por el investigador del tema personalmente. Los cuestionarios se obtendrán de la bibliografía especializada en Auditoría Administrativa. La investigación documental se recopilará de los diferentes textos que aborden o se especialicen en el área de Auditoría Administrativa, con el propósito de conceptualizar un documento que comprenda confiabilidad y validez de antecedentes teóricos - conceptuales de la investigación.

1.11. Proceso.

El proceso para el estudio dependerá básicamente de la disponibilidad de los jefes de departamento de SMI, teniéndose planeado realizar la auditoría administrativa en el transcurso de un mes y medio, realizando visitas a la empresa periódicamente.

1.12. Procedimiento.

- En la primer visita, se hará una cita con los jefes de departamento, en donde se les explicará el motivo de la entrevista y se dará a conocer los objetivos generales de la investigación.
- En la segunda visita, se aplicará el cuestionario a los jefes de departamento.
- En la tercer visita, se platicará con los empleados y se les hará una pequeña entrevista con el fin de obtener información del funcionamiento general de la empresa.
- Se harán todas las visitas necesarias con el fin de revisar y evaluar todos sus procedimientos, así como aplicar todos los cuestionarios necesarios que nos den el resultado del funcionamiento de la empresa.

El tiempo total de las entrevistas y de la aplicación de cuestionarios durará aproximadamente 60 minutos, el tiempo total del procedimiento de recopilación de datos será aproximadamente de un mes y medio, dejando 15 días de margen por algún imprevisto.

1.13. Análisis de datos.

El análisis de datos se hará por medio de la técnica estadística empleando gráficos, y así, realizar la interpretación correspondiente de los datos obtenidos sobre la muestra representativa que es el motivo de la tesis.

1.14. Importancia del estudio.

El éxito de la empresa se consigue principalmente, haciendo que las operaciones se realicen de forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas. Pero esto sólo se podrá conseguir si la dirección esta consciente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica, en forma pronta. Mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales administrativos.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean estas actuales o en potencia; las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento de lo que es una buena organización, son los resultados que ofrece una auditoría bien aplicada a una empresa que esta mal aprovechando sus recursos.

Por estos motivos, el estudio del tema resulta de gran importancia e interés; la trascendencia que tendrá el estudio al finalizar será tener como experiencia el haber elaborado un proceso sencillo de auditoría, pero a la vez de gran importancia en la empresa; así como el haber ayudado a la organización a detectar sus problemas y dar posibles soluciones a estos.

1.15. Limitaciones del estudio.

Por el tipo de investigación existen y pueden llegar a surgir algunas limitaciones que impidan el completo proceso y desarrollo de la investigación misma, podríamos citar como ejemplo, el limitado acceso a información de la empresa, la cooperatividad de las personas involucradas como parte del estudio, en cuanto a tiempo, veracidad en sus respuestas y colaboración, así como la falta de material bibliográfico actualizado que se pudiera necesitar como parte del marco teórico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

"A principios del siglo veinte, un industrial francés llamado Henry Fayol afirmó que todos los administradores realizan cinco funciones administrativas: **planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan.**"¹

Fayol explicó la necesidad de una teoría de la administración cuando dijo: "la verdadera razón de la ausencia de enseñanza de la administración... es la ausencia de la teoría; sin teoría no es posible ninguna enseñanza".²

Estas funciones básicas son lo que conocemos como ADMINISTRACIÓN

La administración y sus funciones son aplicables tanto a un negocio pequeño como para uno grande, y son las mismas en todos lados, en todas las organizaciones y en cualquier tiempo y época; por lo que también son adaptables, pueden ser para empresas de servicios y para aquellas que producen bienes, públicas y privadas, nacionales y extranjeras, y tendríamos una lista interminable de todas las organizaciones que se rigen por éstas funciones. El punto al que se quiere llegar, es dejar claro que las funciones de la administración son universales y son a la vez flexibles.

La administración es universal porque usa un cuerpo sistemático de conocimientos, que incluye leyes, principios y conceptos que tienden a ser verídicos en todas las situaciones administrativas. Este conocimiento puede aplicarse a todos los esfuerzos humanos organizados, ya se trate de negocios, gobierno, educativos, sociales, religiosos u otros, y no puede quedar afuera una parte o área tan importante de la administración como lo es la Auditoría Administrativa.

¹ Stephen P. Robbins, ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA. México 1987, Prentice Hall. Pag. 5

² Henry Fayol, GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGMENT. N. York 1949, Pirman. Pag. 33-34

Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

La tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa, no es cosa fácil. El propósito de la dirección es hacer que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible. Debe encausar a la empresa para que rinda beneficios. Esta tarea consta de tres elementos principales: planeación, organización y dirección.

2.1.1. Planeación, organización y dirección

La **Planeación** se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración. Un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados esperados en la mejor forma y con el menor gasto de tiempo.

Una vez establecidas dichas políticas, estas encausarán la labor hacia los objetivos estipulados, definirán el patrón a observar y reducirán la necesidad que la alta dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

La **organización** consiste en definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los recursos humanos, así como coordinar los esfuerzos de todos los individuos para alcanzar los objetivos previstos de la organización.

La **dirección** se encarga de diversas funciones como el mando, la coordinación y el control.

"Mandar" es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevarán a cabo los trabajos.

Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en pro de los mejores intereses de la empresa. Es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común.

Controlar es evaluar, justipreciar, examinar, investigar. Es la actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objetivos se están o no realizando.³

2.1.1.1. Importancia del mando, la coordinación y el control

Es posible que si no se definen las órdenes, instrucciones, lineamientos y reglas a seguirse, y que estas sirvan como orientación en cuanto a la conducta de los empleados, y a fijar el alcance de los objetivos, la organización se tope con dificultades al realizar las actividades; es muy probable que de no existir estos lineamientos, el empleado tienda a confundirse a la hora de tomar una decisión, por sentirse llevado por su criterio y no por lo que se “debería” de hacer en ese momento, la consecuencia que esto traería es una falta de coordinación y de labor en conjunto, por esto el mando es crucial en la organización de la empresa.

La administración debe coordinar, para que todas las funciones de la empresa se desarrollen en forma conjunta, no se pierda el control administrativo y para evitar que alguna de las áreas pierda el objetivo, o no cumpla con su propósito dentro de la organización.

El control es el proceso de asegurar que los objetivos organizacionales y administrativos están siendo alcanzados. Se puede hacer planeación, se puede crear una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de objetivos y los empleados pueden ser dirigidos y motivados. No obstante, no hay seguridad que las actividades vayan conforme a lo planeado y que las metas estén siendo de hecho alcanzadas. Por lo tanto el control es importante, ya que es el eslabón final de la cadena funcional de la administración: “verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregir la desviación”⁴

El proceso de controlar es básicamente comprobar y asegurarse que todo esta saliendo bien y de no ser hacer así tomar las medidas necesarias.

³ William P. Leonard, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1989, Diana. Pag. 32

⁴ Sthepen P. Robbins, ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA. México 1987, Prentice Hall. Pag. 407

2.1.1.2. La evaluación como elemento de control

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esto, es conveniente llevar a cabo relaciones periódicas de los diversos controles que se llevan a cabo en la empresa.

Dentro de esas revisiones los puntos que se deben tomar en cuenta o las preguntas que se deben hacer los administradores son entre otras: ¿El método de control opera como se pensaba?, ¿Compensa la inversión hecha los resultados obtenidos?, ¿Habrá necesidad de revisar los sistemas de control?, ¿Qué medidas debemos tomar en cuenta para actualizar los sistemas de control?, ¿Son los sistemas de control apropiados para la organización?.

Al momento de ser creados y puestos en práctica los sistemas de control, seguramente cubrían todas las necesidades para los que fueron elaborados, pero conforme pasa el tiempo y la organización experimenta cambios, estos sistemas necesitan ser modificados y adaptados a las nuevas circunstancias. No importa el tipo de empresa que se tenga, los sistemas y procedimientos deben ser revisados periódicamente, pues algún problema no detectado a tiempo, puede ocasionar problemas y pérdidas mayores para la empresa.

Un control adecuado, coordinado con las demás actividades, disminuirá notablemente los problemas que generalmente se presentan en la vida de la empresa, y por consiguiente nos ahorrará dinero en pérdidas innecesarias.

2.1.2. Causas comunes de una administración débil e ineficiente

“Las causas ordinarias de una administración deficiente son las siguientes:

1. Ineptitud en las decisiones
2. Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades
3. Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia
4. Temor de delegar autoridad y responsabilidad
5. Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente

6. Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo".⁵

La incorrecta toma de decisiones, la falta de comunicación o la utilización incorrecta de los medios para que ésta se dé, problemas complejos y circunstancias confusas aumentan el desorden y la confusión en la empresa. Pero el peor error que puede cometer cualquier administrador o gerente de la empresa, es esperar a ver que pasa, por miedo a tomar la decisión equivocada, y lo único que logran es que el problema se acreciente y llegue a mayores dimensiones y se tengan que buscar mayores y más complejas soluciones. Todo esto aunado al riesgo propio que la organización tiene en su carácter de entidad económica.

No es raro descubrir en organizaciones grandes que la dirección no dedica el tiempo suficiente, ni los esfuerzos necesarios para coordinar las actividades, pero la razón principal del fracaso de las empresas se debe a la mala capacidad para administrar. Esto es resultado de la falta de experiencia de los administradores, experiencia sin equilibrio, la incompetencia, y sobre todo como ya se menciono el miedo a cometer errores, pero al omitir sus decisiones producen un error fatal más grande que el fracaso de la propia empresa.

Otra causa del fracaso de las empresas es el tiempo, el mayor numero de fracasos se da en empresas que son de nueva creación, que tienen menos de 5 años de vida, y es menor entre las que tienen mas de 10 años de existencia.

Las características esenciales de una administración competente son: paciencia, comprensión de la naturaleza humana, y un deseo de adiestrar y guiar a otros.

Toda empresa tiene un objetivo. Por lo tanto se debe elaborar un programa y revisarse tiempo con tiempo, en esta revisión es en donde interviene la auditoría que puede ser tanto interna como externa. Los objetivos deben ser siempre realistas, claros y bien planeados; y tomar en cuenta todos los aspectos importantes de la organización, ya que todos estos aspectos en conjunto son las estrellas guías de una administración eficiente.

⁵ William P. Leonard, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1989, Diana. Pag. 37

2.1.3. La Empresa

El principal lugar donde se lleva a cabo la auditoría administrativa es LA EMPRESA, sin mencionar que es el elemento básico de la administración.

Una empresa no es una entidad que pueda delimitarse en forma precisa, por lo que resulta complejo definirla, pero tomémosla como una entidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada.

Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa como son los inversionistas, el personal, los clientes, el propio estado.

La empresa, se dice comúnmente, es la célula básica del sistema económico, debido a que todas las actividades económicas están canalizadas por medio de estos organismos, que nacen, crecen y mueren como resultado de las decisiones administrativas de quienes las dirigen. Por consecuencia de la reflexión anterior, podemos concretar entonces que la economía esta regida por quienes administran o dirigen las empresas.

El administrar una empresa es bastante complejo, ya que hablamos de crear un ente que produzca bienes o preste servicios que satisfagan una necesidad y que logre el máximo de rendimientos.

Debido a esta complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: Sociológico, económico, administrativo, financiero, y muchos más, de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con el propósito elegido. Por lo que se refiere a este estudio de investigación, los elementos que debemos tomar en cuenta para su análisis son los relacionados con el propósito de auditoría administrativa y que se pueden determinar de la siguiente manera:

1. Los recursos materiales
2. Los recursos humanos
3. Los recursos técnicos
4. La capacidad de quienes administran
5. Los niveles jerárquicos
6. Las funciones de la empresa

7. La auditoría administrativa debe descansar en los principios de la teoría administrativa.

La auditoría administrativa revisará y examinará el elemento administrativo basándose en los principios que sustentan la teoría administrativa, pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene.

Es importante mencionar de forma general algunas de estas unidades sujetas a revisión por parte de la auditoría administrativa, ya que son parte integral de la empresa y del mismo estudio.

2.1.3.1. Estructura orgánica

Para el establecimiento y operación de una empresa es importante la necesidad de planeación constante de la estructura orgánica para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

La administración moderna, no importa que tan competente sea, no puede llegar a funcionar plena y eficazmente si no cuenta con un buen plan de organización.

Las deficiencias de la estructura orgánica, son comunes en muchas empresas, algunas de estas deficiencias comunes son las siguientes:

- a) "La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
- b) Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- c) Existe falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- d) Personal no calificado ocupa puestos clave.
- e) La motivación de empleados subalternos es deficiente.
- f) Existen fricciones internas entre jefes de departamento, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.
- g) Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
- h) Insuficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
- i) Falta de equilibrio en la organización, o sea, que haya un mayor énfasis en producción y muy escaso en distribución y ventas.
- j) El ejecutivo en jefe se encuentra sobrecargado de problemas. Son demasiadas las personas que le informan directamente."⁶

⁶ William P. Leonard, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1989, Diana. Pag. 68

Una estructura de organización eficaz requiere de un criterio empresarial sensato.

La principal tarea es determinar planes y objetivos basados en ideas actuales y que den pie a operaciones futuras.

Otra tarea importante es revisar detalladamente los requerimientos básicos de la organización, para que se lleguen a realizar satisfactoriamente todas las ideas y necesidades.

Esto encierra un análisis completo del tipo de servicio que presta la empresa, sus clientes, distribuciones y todas las necesidades de ésta.

Al llevar a cabo una revisión por parte de una auditoría administrativa a la estructura orgánica de la empresa, se deben tener presentes las líneas de autoridad y responsabilidad, esto para checar si están bien definidas; se debe checar si se refleja la situación verdadera de las funciones orgánicas; en la auditoría se debe buscar si hay sobreposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más de sus funciones; de ocurrir cualquiera de estas circunstancias la empresa se encontraría desbalanceada.

Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

2.1.3.2. Políticas y prácticas

Las políticas y prácticas son esenciales para una administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientados que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas debidamente a la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, y ayuda al personal a que hagan las cosas de un modo coherente y económico.

Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas se puede atribuir a la falta de atención y dirección de la gerencia. En muchos casos la gerencia no cuida el conceder tiempo necesario para determinar y mantener las políticas de la empresa.

Las políticas tienen parecido con las normas en cuanto a que constituyen la mejor idea existente al momento y deben ser observadas en todo instante, mientras no se vea obligada la organización a cambiarlas.

Las políticas no se pueden considerar jamás como intocables ya que será necesario modificarlas cuando sea importante para el desarrollo de la empresa.

A menos que las políticas se hagan cumplir por la dirección, pueden decaer, volverse incontrolables y causar dificultades. Cabe aclarar que las políticas deben ser observadas y claramente expuestas, ya que son necesarias como base para la toma de decisiones.

Algo que es sumamente necesario, a fin de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa, es que en la auditoría se lleven exámenes de cada departamento y determinar si falta alguna política eficaz en alguna tarea.

Por medio de la auditoría se pueden cotejar políticas y prácticas tomando en cuenta todos los elementos.

2.1.3.3. Sistemas y procedimientos

Al examinar por medio de la auditoría administrativa cualquier sistema o procedimiento, se deben tener bien definidos los intereses de la empresa.

Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró; ya que un procedimiento puede confundir, malinterpretarse o ser inadecuado para un propósito determinado.

Los sistemas pueden sobrepasar su utilidad y el resultado puede ser defectuoso y necesitar de medidas correctivas.

Una de las funciones básicas y de mayor importancia al realizar una auditoría administrativa es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que se haga del conocimiento general lo que se persigue y contribuir a que el personal contribuya con estos deseos.

La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos esenciales a evaluar:

- 1) Si el sistema o procedimiento satisface las necesidades actuales
- 2) Si funciona en forma eficaz
- 3) Cual es el grado de eficacia.

2.1.3.4. Métodos de control

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. La finalidad de este control es alcanzar los objetivos.

Todo método de control dentro de una empresa comprende una comparación de desempeño real contra el desempeño esperado.

Un control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos, por falta de observación en los sistemas de supervisión o normas deficientes.

El trabajo de la auditoría administrativa es efectuar un estudio de los registros y los procedimientos, y hacer las recomendaciones necesarias y oportunas para que se lleven a cabo los cambios pertinentes; si es que los controles demostraran ser incapaces de corregir la situación.

2.1.3.5. Medios de operación

Se necesita dentro de la empresa un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones para conseguir los mejores resultados.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas. Pero esto sólo se podrá conseguir si la dirección está consciente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica en forma pronta. Si la dirección conoce las ventajas que ofrecen las técnicas actuales de control y las usa para su beneficio, no necesita temer los resultados. Mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales problemas administrativos. El principal cuidado al realizarse la auditoría administrativa debe ser al determinar si una empresa está o no operando tan aprovechadamente como debiera. La tarea de la auditoría consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas.

2.1.3.6 Recursos materiales, humanos y técnicos

En todas las empresas, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas del personal, para mantener una buena administración de la misma.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen con relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadosos examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

En la parte de auditoría administrativa que corresponde al estudio de personal, habrá que atender al sistema que se persigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación del personal merece atención especial.

Recursos materiales.- Consisten en cosas tangibles: maquinaria, equipo, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y, por supuesto dinero. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción; otros son de uso duradero durante un periodo considerable en el cual prestan servicio. La empresa compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos; son una porción que casi siempre está implícita en toda decisión administrativa.

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

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

Los recursos financieros.- Son la base de todos los demás recursos ya que sin ellos no podría funcionar la empresa. Dentro de estos recursos se puede nombrar: todo el efectivo, las cuentas de bancos, prestamos, financiamientos, y reservas.

2.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Ha sido tradicional la idea de que al hablar de Auditoría Administrativa en términos generales, casi siempre se relacione la idea de Auditoría Contable. Sin embargo, son dos cosas, aunque parecidas, totalmente diferentes, el objetivo del presente estudio es mencionar los fundamentos de la Auditoría Administrativa, dejando completamente fuera del estudio lo que es Auditoría Contable, mas sin embargo, es necesario hacer mención de este tipo de auditoría y las diferencias entre ambas para una mejor comprensión del tema concerniente a la investigación.

2.2.1. Definición de la auditoría administrativa

Hay varios autores que han hecho estudios sobre Auditoría Administrativa y han contribuido con diferentes definiciones. Para uso de la presente investigación, tomaremos como definición base la que hace William P. Leonard autor de *The Management Audit (La Auditoría Administrativa)*, la cual es ya clásica:

"La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".⁷

Otra definición que se considera muy completa es la que da el Dr. Roberto Macías Pineda:

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".⁸

⁷ William P. Leonard, *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. México 1989, Diana. Pag. 35

⁸ Trabajo presentado por el Dr. Roberto Macías Pineda en el programa doctoral de la Escuela Superior de Comercio y Administración IPN y publicado en la revista "El Sentido Contable Actual" de julio de 1964

Analizando las definiciones, se puede concluir que la Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento, tanto privado como público; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

2.2.1.1. Definición de Auditoría Contable

"La definición de Auditoría Contable según la Terminología del contador De Mancera Hnos.:

Es el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una persona, de un fideicomisario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera, llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellos.

De la definición anterior se pueden señalar algunas características particulares de la Auditoría Contable:

- Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad
- Tiene lugar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando ésta lleve libros y registros contables
- Proporciona información sobre los resultados obtenidos producto de su examen".⁹

Analizando esto, puedo decir que la auditoría contable no es otra cosa que el examen y revisión sobre los distintos renglones de los estados financieros con el fin de asegurarse de los hechos.

⁹ Fabián Martínez Villegas EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 47

2.2.1.2. Diferencia entre Auditoría Administrativa y Auditoría Contable.

- De acuerdo a su objetivo la Auditoría Contable expresa una opinión sobre los estados financieros y determina el manejo financiero, la Auditoría Administrativa expresa una opinión sobre las funciones y áreas de la organización.
- De acuerdo a su alcance la Auditoría Contable es en sí, la situación financiera, la Auditoría Administrativa abarca una operación o función así como el sistema administrativo en general.
- De acuerdo a su medición, la Auditoría Contable se basa en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la Auditoría Administrativa en los Principios Básicos de Administración.
- De acuerdo a los interesados, Auditoría Contable es sobre externos principalmente, la Auditoría Administrativa en internos.
- De acuerdo a la necesidad, la Auditoría Contable es requerida legalmente, la Administrativa es opcional.
- De acuerdo a la frecuencia, la Auditoría Contable es regular, cuando menos se practica una vez al año, la Administrativa es periódica, pero dicha periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

2.2.1.3. Similitudes entre las diferentes auditorías.

- Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables
- Tienen carácter deductivo y por lo tanto son disciplinas en las cuales se requiere juicio
- Aunque el proceso de formular juicios en la auditoría es básico, las conclusiones se basan en muestras más pequeñas.
- La independencia es imperativa en todas clases de auditoría.

2.2.2. Propósitos y fines

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

"El propósito de la Auditoría Administrativa, como se puede notar, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades de cualesquiera de las áreas examinadas.

Esto quiere decir que por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo las siguientes labores.

- 1) Eliminar pérdidas y deficiencias
- 2) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- 3) Mejorar los medios de control
- 4) Desarrollar mejor al personal
- 5) Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos".¹⁰

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizativa, las políticas, los procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variación, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de problemas actuales o en potencia, así como las irregularidades causantes de: embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos.

¹⁰ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 48

2.2.3. Ventajas

La auditoría administrativa, permite entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Aplicación de conocimientos profesionales: gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- b) Aplicación actualizada de conocimientos: el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.
- c) Atención específica de problemas: el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
- d) Imparcialidad: el auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
- e) Economía del costo: el auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo específico.

2.2.4. Alcance de las actividades

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

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos

- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Por lo que la auditoría administrativa puede abarcar una función específica o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que formen un organismo social.

2.2.5. Campo de aplicación

El campo de aplicación de la Auditoría Administrativa se circunscribe a la universalidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la Auditoría Administrativa consiste en analizar y dictaminar las actividades que se llevan a cabo en una unidad administrativa, cualquiera que esta sea, para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas por la organización, así como para comprobar la utilización racional de los recursos con que cuenta la empresa, que pueden ser: técnicos, humanos, financieros y materiales; así como evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.

La Auditoría Administrativa es requerida y necesaria para cualquier tipo de empresa, sea grande o micro, de nueva creación o con un gran posicionamiento en el mercado, con muchos o pocos clientes, ya que este tipo de auditoría es adaptable y flexible, y se acomoda a las necesidades de la organización.

2.2.6. Etapas

Los conceptos anteriores nos dan la base para que se desarrolle el estudio de la Auditoría Administrativa siguiendo el orden establecido por las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control; ya que se requiere de estas cuatro etapas para su desarrollo, es necesario conocer el concepto de cada una de las fases.

2.2.6.1. Planeación

Se define como:

"El proceso de determinar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, pues, de los medios y de los fines".¹¹

"Es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos deseados".¹²

La planeación tiene como propósito establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización, da dirección a todos los miembros de la organización, da coordinación, cooperación y trabajo en equipo, pues por medio de la planeación todos saben a donde se dirige la organización y lo que se espera de cada uno para alcanzar los objetivos.

La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio, ya que las fuerzas de planeación miran hacia delante, prevén estos cambios, consideran el impacto que tendrán y desarrollan respuestas apropiadas.

La planeación establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control. Si no sé está seguro de lo que se trata de alcanzar, como se puede determinar si ya se ha alcanzado. En el control se comparan el desempeño real con los objetivos, sin planeación no hay control

TIPOS DE PLANES:

- ❖ **Planes estratégicos.** Son los planes que cubren toda la organización, que establecen los objetivos generales de la empresa y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente. Incluyen un período de tiempo extenso.
- ❖ **Planes operacionales.** Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales. Cubren períodos de tiempo corto.
- ❖ **Planes a corto plazo.** Limitan a la administración, toman en cuenta los elementos claves que por lo común la administración toma como fijos, comúnmente se toman estos planes por un período menor a un año.

¹¹ Stephen P. Robbins, ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA. México 1987. Prentice Hall. Pag. 114

¹² F. Stoner Jame A. F. / Wankel Charles. ADMINISTRACIÓN. Pag. 25

- ❖ **Planes a largo plazo.** Ven todos los compromisos como variables, es cualquier plan que exceda un periodo de cinco años.
- ❖ **Planes específicos.** Estos planes son definidos con claridad y no admiten interpretación, tienen objetivos claros, no hay ambigüedad.
- ❖ **Planes direccionales.** Permiten flexibilidad y se prefieren más que los específicos, identifican las directrices generales, dan una orientación general pero no encierran la administración dentro de los objetivos o cursos de acción específicos

2.2.6.2. Organización

Una definición de organización sería:

" Determinar qué recursos y cuáles actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, combinando éstos en una estructura formal, asignando la responsabilidad para la realización de los objetivos a subordinados responsables, y luego delegando a esos individuos la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus asignaciones".¹³

La organización es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quien se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Los principios clásicos del diseño de la organización fueron formulados en esencia por los teóricos de la administración general. Ellos postulaban que había una serie de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización que los administradores deben seguir en el diseño de la organización. Estas recomendaciones ya no se ven como principios universales, pero son importantes para entender el desarrollo del diseño de la organización y como llegamos hasta donde estamos hoy.

¹³ Megginson, Mosley Pietri Jr. ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES. México 1988, CECSA. Pag. 57

"Los principios administrativos que propuso Fayol en forma enunciativa, ya que reconoce sus posibilidades casi infinitas, son los siguientes:

- ❖ **División del trabajo.** Producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Especializar las funciones y separar los poderes.
- ❖ **Autoridad-responsabilidad.** La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; la autoridad siempre debe de ir acompañada de la respectiva responsabilidad. A su vez, a todo aquel que se le asigna una responsabilidad debe ser investido de la correspondiente autoridad.
- ❖ **Disciplina.** El respeto a las convicciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- ❖ **Unidad de mando.** Un agente no debe recibir ordenes mas que de un solo jefe.
- ❖ **Unidad de dirección.** Un sólo jefe y un sólo programa de acción para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.
- ❖ **De la subordinación del interés particular al interés general.** El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
- ❖ **Remuneración personal.** La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en medida de lo posible, de satisfacción a la vez, al personal y a la empresa.
- ❖ **Centralización.** Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.
- ❖ **Jerarquía.** La serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.
- ❖ **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (formula del orden material); un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (formula del orden social).
- ❖ **Equidad.** La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- ❖ **Estabilidad personal.** Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen mas que pasar por él.

- ❖ **Iniciativa.** La libertad de proponer y de ejecutar. Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana".¹⁴

2.2.6.3. Dirección

Es una de las funciones administrativas básicas:

"Influir en los empleados para que realicen los objetivos deseados; comprende las cualidades, estilos y poder del dirigente, así como las actividades de dirección, comunicación, motivación y disciplina".¹⁵

La dirección cuenta con ciertos elementos base como:

- ❖ **Toma de decisiones.** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Se debe contar con la información necesaria para analizar y evaluar las alternativas para hacer la mejor elección y alcanzar las metas, la toma de decisiones es la clave final de todo proceso administrativo.
- ❖ **Integración.** Esta comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas. Para ejecutar los planes comprende recursos materiales y humanos.
- ❖ **Motivación.** Es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, esto a través del modo, habilidad y liderazgo del gerente para motivar a sus subordinados, para que su rendimiento y satisfacción aumenten y se logren alcanzar las metas personales y de la organización.
- ❖ **Comunicación.** Es la transferencia de información de una persona a otra para lograr confianza y entendimiento mutuo. La comunicación en la dirección es un proceso y comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidos por individuos y grupos. Sin comunicación es imposible la dirección, pues ésta da a conocer a todas las personas los pasos a seguir y la labor que desempeñarán.
- ❖ **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente dando como resultado la corrección de errores, productividad y buenas relaciones.

¹⁴ Ríos Szalay/Paniagua Aduna. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN. México 1992. Trillas. Pag. 94-99

¹⁵ Megginson, Mosley Pietri Jr. ADMINISTRACIÓN, CONCEPTOS Y APLICACIONES. México 1988, CECSA. Pag. 58

2.2.6.4. Control

Puede definirse como:

"El proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa".¹⁶

Se puede decir entonces, que el control es el proceso de asegurar que los objetivos organizacionales y administrativos se están alcanzando. Es comparar el desempeño real con el estándar deseado, y de hecho, no se puede saber si se están logrando los objetivos hasta no hacer dicha comparación.

TIPOS DE CONTROL.

- ❖ **Control Protoalimentación.** Es el tipo más deseable de control pues permiten a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, evita problemas en forma anticipada; se llama así porque ocurre antes que la actividad real, está dirigido hacia el futuro, otro nombre de este tipo de control es control preventivo.
- ❖ **Control Concurrente.** Tiene lugar mientras una actividad está en proceso, cuando se ejerce mientras el trabajo se está ejecutando, la gerencia puede corregir problemas antes de que se tornen demasiado costosos, este tipo de control se da por medio de la supervisión directa.
- ❖ **Control de Retroalimentación.** El control tiene lugar después de la acción. La mayor desventaja de este tipo de control es que cuando se tiene la información el daño ya está hecho, pero muchas veces es el único tipo de control viable; éste tipo de control es necesario para posteriormente no volver a caer en los mismos errores.

¹⁶ Stephen P. Robbins, ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA. México 1987. Prentice Hall. Pag. 406

2.2.7. Medición cuantitativa y cualitativa

Al realizar la auditoría administrativa es necesario que se apliquen, siempre que sea conveniente, los métodos de medición cuantitativo y cualitativo, por lo cual se deberán preparar cuestionarios u otras técnicas que sirvan para medir, así como escalas, pruebas, etc., que sirvan en el desarrollo del trabajo para al final establecer si algo es bueno, malo, alto, bajo, medio, etc.

Los métodos estadísticos son de gran utilidad en la medición de datos, apoyados con la elaboración de gráficos.

Después de haber establecido algunos conceptos básicos, pero de gran importancia para la elaboración y comprensión de la investigación, se procederá a desarrollar específicamente los fundamentos teóricos para el estudio y comprensión de la Auditoría Administrativa, siguiendo un orden que vaya desde lo general a lo específico.

2.3. PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa es sacar a la luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro de la parte o área de la empresa sujeto al estudio y apuntar los posibles remedios.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas es necesario e indispensable determinar primero las necesidades generales, la relación entre éstas y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para cubrir la finalidad que se persigue.

El auditor debe decidir cuáles son los factores más necesarios para alcanzar los objetivos, los métodos para lograrlo y los sujetos apropiados para hacerse cargo de la función, las limitantes, los métodos y el control que se necesita.

Estos factores darán las respuestas más importantes para contar con un punto de partida para elegir después el plan a seguir.

2.3.1. Consideraciones fundamentales

La auditoría administrativa puede abarcar la empresa en su totalidad o solo un sector de ella, la auditoría tiene la ventaja de someterse al área de estudio, sin embargo, antes de empezar la auditoría se deben contestar algunas preguntas y considerar algunos aspectos, como por ejemplo, si la gerencia aceptará el programa presentado por el auditor, si la gerencia suministrará los fondos necesarios para realizar completa y satisfactoriamente el programa, estos aspectos deberán discutirse anticipadamente con la dirección para que la auditoría pueda ser realizada y completada satisfactoriamente y evitar tener que abortar el programa.

El detalle principal a discutir es la determinación del área donde se realizará la auditoría, así como el espacio y ubicación de la función de auditoría dentro de la empresa, es decir su posición física dentro de la empresa para operar debidamente.

La función de auditoría puede ser desempeñada por un grupo especializado aparte o por un departamento de la misma organización, más sin embargo, el objeto de estudio de esta investigación se enfocará únicamente a la auditoría de tipo externa.

También debe de haber un buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido para la auditoría.

Antes de empezar definitivamente a la realización plena de la Auditoría Administrativa, es necesario que el auditor responsable tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar asentadas las condiciones básicas del trabajo.

Para estas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, a fin de cubrir todos los aspectos que servirán como base para programar la auditoría, estos puntos deberán quedar totalmente claros.

La finalidad de las entrevistas es obtener información suficiente para formular el programa de trabajo adecuado al área por revisar, la información requerida se refiere principalmente a los puntos siguientes:

- El propósito de la Auditoría Administrativa
- Las condiciones y limitaciones del trabajo

- La estimación del tiempo que tomará la auditoría
- Las facilidades que va a otorgar el cliente
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar el trabajo

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es necesario que ambas partes realicen una carta convenio o contratación escrita en donde especifiquen las condiciones del trabajo, así como los honorarios del auditor, se le pide al cliente que devuelva el convenio firmando de aceptado o redacte su propia carta de aceptación, firmando la autorización para el inicio de la auditoría.

2.3.2. Contratación del servicio

Después de la junta preliminar es necesario que el cliente escriba primero el documento de petición de una auditoría en el cual especifique las causas que motivan el requerimiento del servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las entrevistas, el auditor conocerá los problemas y podrá considerar si el cliente conoce o cree conocer el problema, o si éste desconoce las causas del problema o como atenderlo.

El auditor deberá formular una carta en la que especificará detalladamente lo convenido con el cliente anteriormente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que pudieran traer malos entendidos posteriormente.

En la carta deberán quedar asentadas las condiciones específicas en las que se realizará el trabajo, que en términos generales son las siguientes:

- “Mención de antecedentes de contratación del servicio
- Objetivo de los trabajos a realizar y alcance de los mismos
- Especificaciones sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo
- Mención de la categoría y personal que utilizará
- Tiempo probable para su ejecución
- Honorarios y forma de pago

- Forma como el cliente cubrirá los gastos específicos que el auditor, en el desempeño de su encargo, se vea precisado a erogar y que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios
- Fecha de iniciación de los trabajos
- Periodicidad y tipo de información que deba formularse, en relación al avance de los trabajos que se efectúen” .¹⁷

Muchas veces con la sola carta es suficiente, pero si el auditor lo considera necesario, se procede a formular un contrato formal, por medio del cual se especificarán derechos y obligaciones de ambos.

2.3.2.1. Estipulación de honorarios

La forma de calcular los honorarios es un factor de gran importancia, ya que se debe realizar una estimación justa que beneficie a ambas partes.

Es importante también establecer la forma o tipo de cobrar los honorarios, para no incurrir en errores o deficiencias que afecten la economía del auditor.

“Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas:

- *Honorarios fijos.* El auditor acepta a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente. Esta forma de contratar los servicios tiene la conveniencia de que ambos contratantes conocen con precisión el monto de los honorarios, situación que permite al auditor enterarse, de antemano, que el cliente está conforme en hacer la erogación. La desventaja que presenta es que es probable incurrir en errores en cuanto a la estimación del tiempo probable para la realización del trabajo, y esto puede afectar a las dos partes. El cálculo de los honorarios se lleva a cabo tomando en cuenta el tiempo que se estima para realizar el trabajo y el costo del personal que lo va a efectuar. Generalmente el importe se determina multiplicando el costo real por tres (un tercio que corresponde al costo, otro tercio que corresponde a los gastos de oficina y el otro tercio a la utilidad).

¹⁷ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 4

- *Honorarios variables.* El auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estimación de tiempo trabajado, y el número y categoría del personal empleado. Esta forma de contratar honorarios es mas justa y equitativa para ambas partes, en razón que los honorarios por devengar van en relación al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado.
- *Honorarios con base en iguala.* Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos. Esta forma aporta varias ventajas, pues permite conocer la cantidad que se acepta como iguala, la cual generalmente no es elevada y puede ser fácilmente erogada por el cliente, además el auditor recibe una cantidad periódicamente, que le permite hacer una distribución adecuada de este ingreso".¹⁸

2.3.3. Personal necesario

Es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posean una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de la organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

Es conveniente que también posean una amplia preparación académica a nivel universitario, esta preparación incluirá un adiestramiento completo en administración de empresas, contabilidad, teoría de la auditoría y materias afines como lo son las finanzas, economía, estadística, compras, distribución y hasta ingeniería industrial.

Hay otras materias que contribuyen a redondear los conocimientos como la lógica, filosofía, psicología, sociología, idiomas, ciencias políticas, historia, geografía y antropología.

La persona que se dedica a realizar la auditoría administrativa debe estar bien preparada para reconocer y confrontar los problemas, así como para encontrar medios y soluciones.

¹⁸ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 5-6

Quien se vaya a encargar de evaluar las actividades de una empresa, debe tener inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación y capacidad de redactar y expresarse clara y lógicamente.

Es sumamente importante contar con experiencia en el campo de la auditoría o cualquier otro semejante pues será sumamente beneficiosa.

Es importante que el auditor y el equipo de trabajo cuenten además con una ética bien definida y con características especiales además de los conocimientos generales y específicos necesarios para ser un buen auditor.

2.3.3.1. Normas de ética profesional

Al realizar cualquier trabajo, es importante que el auditor se apegue a las normas de ética profesional y la forma de conducirse en el campo de la auditoría, pues esto le da prestigio a él y a sus colegas.

Algunas normas de ética profesional importantes y que deben ser consideradas son las siguientes:

“Capacidad.

El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo, cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, se cerciorará de su capacidad para ejecutarlas.

Independencia.

El auditor, durante el desahogo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

Equidad.

El auditor debe tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

Selección de clientes.

El auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

Secreto profesional.

El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Honorarios.

Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

Las retribuciones del auditor deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir, con dignidad, las necesidades de él y de sus colaboradores.

El auditor no deberá incurrir en el error de reducir sus honorarios mediante la disminución de costos, con menoscabo de la calidad de los trabajos.

El auditor, en ningún caso, recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios.

El auditor, en ningún caso, disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.

El auditor, en ningún caso, prolongará el tiempo y alcance de los trabajos, en perjuicio del cliente.

Difusión de servicios.

El Licenciado en Administración, como cualquier otro profesional recién egresado de las aulas académicas, confronta situaciones que necesariamente le obligan a elegir un determinado campo de acción. En este caso particular, el Licenciado en Administración, al encauzar sus actividades a la auditoría administrativa, tiene que adquirir, en el terreno de la práctica, la experiencia necesaria que le dé la madurez, juicio y capacidad indispensables para actuar eficientemente como auditor.

Ahora bien, al iniciarse como auditor, afronta el problema de dar a conocer su campo de acción, desenvolviéndose, en principio, a través de sus relaciones como elemento capacitado para prestar este tipo de servicios.

Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia, es el mejor medio de difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.

La difusión de los servicios es otro punto el cual el LAE debe reflexionar con profundidad, pues sería error grave, recurra a medios de propaganda llamativa, escandalosa, desenfrenada, en la que se ofrecen servicios, y beneficios maravillosos de dudosa realización y que, a todas luces, exhiben a dichos auditores como charlatanes ambiciosos.

Para la difusión de sus servicios, es aconsejable que el auditor participe en seminarios, conferencias, mesas redondas, colabore en publicaciones de carácter técnico, artículos de fondo, con el objeto de aumentar sus relaciones y dar a conocer su calidad profesional¹⁹.

¹⁹ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 7-9

2.3.3.2. Características del auditor

Al igual que ética profesional, el auditor debe poseer ciertas características que se consideran importantes.

Dentro de las principales características, se pueden nombrar las siguientes:

Imaginación. Esta capacidad le permite a la persona idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Un auditor con imaginación está en posibilidad de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento.

Inteligencia. Es el don de entender o comprender fácilmente y con agilidad. Un auditor talentoso, podrá razonar y apreciar fácilmente los problemas y discernir sobre ellos correctamente, encontrando soluciones adecuadas.

Criterio. Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. Con esta cualidad se está en condiciones de atacar los problemas, utilizando técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

Iniciativa. Es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad permite al auditor elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos.

Responsabilidad. Es el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. Es la forma tanto moral y material que toma efecto la acción ejecutada. El auditor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo.

Trato. Es la forma de comunicar, interactuar y tratar con las personas. El auditor trata, conduce y motiva a las personas sin ofender su dignidad que es el principio fundamental de las relaciones humanas. La forma de tratar a las personas, es un factor importante y determinante para obtener el éxito en los trabajos de auditoría.

2.3.4. Programa de adiestramiento del personal asesor

Para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor administrativo debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos, a efecto de mejorar las normas de auditoría, así como las diversas y nuevas técnicas administrativas, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

El tipo de adiestramiento exigido al auditor experimentado diferirá del correspondiente al auditor nuevo.

A un auditor con experiencia le interesarán los tópicos administrativos avanzados y las herramientas tecnológicas avanzadas.

Los miembros con menos experiencia pueden ensanchar sus conocimientos de procedimientos y de materias administrativas generales, sobre todo en las áreas en que el adiestramiento podría ser de mas valor. Al recién ingresado se le debe dar tiempo para familiarizarse con las actividades. Algo de su adiestramiento será fruto del desempeño en su trabajo, pero una gran parte lo conseguirá por medio del estudio y de las juntas y discusiones de grupo conducidas por auditores de mayor experiencia.

Ambos deben considerar leer sobre nuevas ideas, asistir y tomar parte en eventos, conferencias y discusiones organizadas por diversas asociaciones profesionales en administración.

2.3.5. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los documentos donde se consignan los resultados de los análisis e investigaciones. Tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinados asuntos.

Los papeles de trabajo constituyen un punto de apoyo para formar juicios y para determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo cuentan con características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada paso en particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Es aconsejable utilizar formas preimpresas que contengan el formato y los puntos que deben ser investigados, a fin de normar el criterio de las personas que manejan los papeles, evitar malas interpretaciones, pérdidas de tiempo y preguntas innecesarias. Asimismo, es aconsejable que su tamaño sea uniforme y que la calidad y color sean adecuados.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para él mismo, por la utilidad que le reportan.

Entre las principales se pueden mencionar las siguientes:

- "Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias
- Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento dado, en busca de aclaraciones
- Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores".²⁰

Los papeles de trabajo deben ser archivos ordenados en forma adecuada y convenientemente, pues tienen un valor estimativo para el auditor y encierran la calidad profesional del trabajo desarrollado, así como los indicadores de la situación de la empresa; deben ser protegidos de toda intervención ajena, pues son datos confidenciales.

2.4. Programa de trabajo para la práctica de una auditoría administrativa

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear un plan. Este plan consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir.

Este plan es el programa de trabajo, y no es otra cosa que la relación escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un período determinado, así como las fechas de iniciación y terminación de cada uno.

En el programa deberán quedar listados todos los trabajos que han de realizarse para lograr los objetivos propuestos, siendo de vital importancia que se incluyan en él, todos los considerados posibles, a fin de que el programa se desarrolle con eficiencia.

²⁰ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 11

No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá casos en que se presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Los principales puntos que debe contener un buen programa de trabajo son los siguientes:

- 1) "Datos generales de la empresa
- 2) Objeto de la Auditoría Administrativa
- 3) Áreas específicas que serán objeto de revisión
- 4) Tiempo estimado para la realización del trabajo
- 5) Descripción de la información que debe obtenerse
- 6) Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- 7) Personal necesario y características técnicas de cada uno de los miembros
- 8) Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá
- 9) Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- 10) Con quien o quienes deberán discutirse los problemas que requieran atención inmediata
- 11) A quien o quienes se les deben proporcionar informes de los resultados de la Auditoría Administrativa
- 12) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión
- 13) Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico".²¹

El último punto mencionado se desarrollará ampliamente basándose en las fases del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.

Con el fin de que lo estipulado en el programa se desarrolle con mayores probabilidades de éxito, es aconsejable que éste se formule con la participación directa del personal encargado que tendrá que intervenir directa o indirectamente en su ejecución, pues de su aprobación conjunta resultará la coordinación de trabajos y la aceptación de responsabilidades.

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

²¹ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 128

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

Para facilitar el manejo de trabajo, es aconsejable que se formule una gráfica que permite apreciar rápida y objetivamente el estado que guardan los trabajos en el momento requerido.

Así mismo, es aconsejable que el total de los trabajos que comprende al programa, se seccione en tantos grupos como sean necesarios, al fin de circunscribir funciones y obligaciones.

2.4.1. Contenido del programa de trabajo

TRABAJOS PRELIMINARES	Entrevistas Pláticas telefónicas Correspondencia Lista de puntos a definir Propósito de la auditoría
CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES	Tipo de Auditoría Honorarios Tiempo de la Auditoría Condiciones y limitaciones Facilidades
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	Características jurídicas Características de operación Características de organización Funciones principales Diagramas de organización Manuales de organización Reglamentos
FUENTES DE INFORMACIÓN	Formas de papelería Archivos Lugares de trabajo Personal que se entrevistará Otros registros Externa

PERSONAL QUE SE EMPLEARÁ	Auxiliares Analistas Supervisores Especialistas Otros
FACILIDADES QUE PROPORCIONARÁ LA EMPRESA	Personal Local Instrumentos Equipo Discusión de problemas
SECUENCIA DE LA AUDITORÍA	Funciones Departamentos Secciones Puestos
FORMULACIÓN DE CUESTIONARIOS	De aspectos administrativos De aspectos técnicos Departamentales Seccionales Otros
ENTREVISTAS	Director general Gerentes Supervisores Obreros Empleados
TÉCNICAS	Tipos de diagramas Técnicas matemáticas Técnicas de ingeniería industrial Otras
INFORME DE LA AUDITORÍA	Consejo de administración Director general Gerentes Supervisores
PLAN DE REORGANIZACIÓN	Diagramas Manual de organización Equipo Personal Fecha de iniciación Tiempo

El contenido de este programa abarca todos los aspectos que se podrían necesitar al realizar una auditoría administrativa, es decisión del auditor elegir que aspectos le funcionan dependiendo del tipo de empresa a la que se le esta realizando la auditoría.

2.4.2. Etapas y desarrollo

El desarrollo de la auditoría administrativa comprenderá de cuatro etapas que se concretan a un número de pasos importantes, el conocimiento de estas etapas constituye un desenlace de una actuación auditorial eficiente.

Estas etapas se desarrollan en los siguientes subtemas:

2.4.2.1. Primera etapa

Planeación.

- a) Definición del estudio a desarrollar.
Llevar a cabo una auditoría en: _____
- b) Diagnostico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico
- c) Definición del objetivo.
Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de: _____
definiendo las alternativas de solución pertinentes.
- d) Alcance específico de la auditoría.
La magnitud de la auditoría comprenderá: _____

- e) Determinación del personal necesario.
Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio: _____
- f) Programación del tiempo estimado.
Se estima que la presente auditoría se realizará en _____ días hábiles, ver gráfica anexa.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
Las técnicas a utilizar serán las siguientes:
- Técnicas de investigación
 - Análisis funcional
 - Análisis operacional
 - Análisis de actitud
 - Análisis de las condiciones de trabajo, etc.
- Mediante el uso de las siguientes herramientas:
- Guía de auditoría
 - Cuestionario de auditoría administrativa
 - Cuestionario específico por área
 - Cuestionario funcional
 - Cuestionario de análisis de procedimientos
 - Cuestionario de análisis de formas
 - Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
 - Cuestionario de técnica proyectiva
- h) Aprobación del programa de auditoría administrativa

2.4.2.2. Segunda etapa

Examen.

- a) Entrevista con el responsable de cada área
- b) Aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada
- e) Captación de opiniones y sugerencias

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

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

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

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

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

2.4.2.3. Tercera etapa

Evaluación.

- a) Análisis y evaluación de la información captada
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones
- d) Discusión de las observaciones

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones atendiendo al siguiente orden:

- *Concentración de los datos obtenidos en la investigación.* El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.
- *Clasificación de los datos.* La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de los resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

- *Evaluación de los resultados.* Los datos contenidos en los informes de que hablamos en el párrafo anterior, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen de mayor atención para una correcta solución.
- *Determinación de la solución.* La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó. Es difícil poder precisar normas rígidas para encauzar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc. La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para la determinación de una correcta solución.

2.4.2.4. Cuarta etapa

Presentación.

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada

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

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

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

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

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

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

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

Los informes ordinarios se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a la fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos. Estos contendrán la sugerencia de la solución del caso encomendado.

Con el informe final culmina el trabajo del auditor.

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

Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos: narrativo, importancia y extractado.

Narrativo. Es aquel que en forma detallada, cita en orden cronológico el trabajo efectuado, con precisión de datos y circunstancia.

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

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

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe final de la Auditoría Administrativa son:

- Consideraciones generales
- Observaciones relevantes
- Observaciones detalladas
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos

2.4.3. Carpeta de papeles de trabajo

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice.

Un requisito general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada. Es recomendable que, en lo posible, se prefieran formas usadas y no en blanco.

Durante la auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Diagramas de flujo
- Organigramas
- Análisis de tiempo
- Muestreo
- Productividad del trabajo
- Métodos de estadística

La presentación de la carpeta de papeles deberá contener:

- Objetivos y políticas
- Programas de trabajo (copia)
- Organigrama
- Cuestionario general de auditoría
- Relación de puestos tipo
- Cuestionario funcional
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo
- Inventario de sistemas y procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas
- Diagramación de procedimientos
- Papeles de trabajo: documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones.

2.5. Iniciación de la auditoría administrativa

Las auditorías administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado. Esto significa la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes de importancia. Estos métodos o etapas de investigación han sido mencionados dentro del programa de trabajo y las etapas de la auditoría administrativa. Si se elabora un correcto plan de trabajo, cubriendo todos los puntos necesarios, y se siguen las etapas en su respectivo orden, el resultado de la auditoría será positivo y satisfactorio respecto a lo planeado.

Además de llevar a cabo estas etapas y cumplir con el programa de trabajo estipulado, es necesario realizar entrevistas para conseguir información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar diferentes técnicas, determinar cual es la realidad de los hechos, medir el desempeño y encontrar soluciones a diversos problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir que va a hacer primero y cuando lo va hacer, es cierto, que el plan puede variar, dependiendo de las circunstancias particulares y otros factores, pero conviene apegarse siempre a la estructura básica.

2.5.1. Análisis preliminar

Este análisis corresponderá a una función y al área en que se esta llevando a cabo la auditoría, este análisis servirá para saber como actúa la función y donde se realizan las actividades. Para ello, querrá saber de la organización, responsabilidades, políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y métodos de operación.

En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la función y el área. Buscará clasificar los datos informativos, se cerciorará de que la persona entrevistada conozca bien aquello de que esta hablando, pues siempre hay el riesgo de que no sea así. El auditor debe saber que toda información que no se compruebe debidamente, es posible que esté basada solo en rumores.

Tal vez la tarea que desempeñe involucre varias funciones y áreas que exijan observación minuciosa. La dimensión y volumen de trabajo de cada función puede ser objeto de un estudio a fondo. Hasta podría hacerse necesario llevar a cabo algunas investigaciones preliminares antes de dar principio a la auditoría misma.

Entre algunas preguntas que conviene que se formule el auditor, están las siguientes:

- ¿ Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar ?
- ¿ Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos ?
- ¿ Hasta dónde debe llegar ese estudio ?
- ¿ Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda óptimos resultados ?
- ¿ Por dónde empezar ?

Estas interrogantes pueden plantearse en el análisis preliminar. Al proceder en esta forma, el auditor está en ventaja de apreciar el panorama de lo que va a hacer.

Siempre podrá existir la posibilidad de tener que realizar estudios más profundos y amplios en alguna área, los cuales exigirán la ayuda de un especialista ajeno al personal ordinario perteneciente al equipo de trabajo o a la empresa que esté mas familiarizada con el problema específico de esa área, o que conozca métodos más modernos, a efecto de que proponga soluciones más eficaces.

Cuando el factor tiempo es importante y se necesita realizar investigaciones más extensas, tal vez sea necesario aumentar el número de personal. También cabe la posibilidad que alguna área específica requiera más pruebas o test que otras para asegurar su buen funcionamiento; estas son las circunstancias que el auditor debe visualizar y sobre las cuales debe hacer reflexión en su análisis preliminar.

2.5.2. Entrevistas

Al hacer una entrevista, es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier búsqueda, prueba o examen requiere una preparación anticipada a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. Para asegurar la información que se pretende, hay que asegurarse de entrevistar al personal adecuado.

El momento y sitio de la entrevista son cosas que conviene precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a la persona que se entrevistará, advirtiéndole los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente permiso al supervisor o jefe de departamento. Es muy importante utilizar en todo momento tacto y diplomacia.

Al iniciarse la entrevista deberá establecerse con mucho cuidado lo que se pretende y señalar que se desea una información específica y recopilación de datos pertinentes que le puedan ayudar a terminar su tarea. También se debe agregar que se reciben sugerencias y opiniones pero que deben estar respaldadas por hechos ciertos y argumentos válidos.

La tarea del auditor al llevar una entrevista es obtener información suficiente y digna de confianza, lo cual no siempre es fácil. Hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes, pero en cambio, hay otras que dudan y en ocasiones se muestran escépticas. En ocasiones suele presentarse una actitud de resistencia y temor a suministrar datos, porque el individuo piensa que más tarde pueden ser utilizados en su contra o que su jefe le reproche duramente. Otras veces las personas no hablan porque no conocen como debieran los diferentes aspectos de la labor que desempeñan. Otros tal vez hablen del mal desempeño de otros y limiten los suyos propios. Otros tratan de disimular su incapacidad.

El auditor debe estar preparado a reconocer y corregir estas clases de reacciones, explicando para ello cuales son las finalidades y objetivos del servicio de auditoría, que consisten en producir medios mejor coordinados que ayuden a la dirección a alcanzar una mejor administración de las funciones.

Cuando el tiempo y las circunstancias se lo permitan, el auditor comprobará y asimilará la información obtenida en una entrevista antes de pasar a la siguiente. En ciertos casos será aconsejable respaldar la precisión de los datos, solicitando al entrevistado que lea y forme lo asentado en el papel.

2.5.3. Relación de tareas

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoria constituye una norma uniforme sobre la cual basarse. Por otra parte, el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

En el manejo y control de las tareas necesita haber una política de procedimiento definido que evite cualquier confusión.

Habrà que llevar un registro de tareas supervisado por el jefe de la auditoria, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirà toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo. Se anotaràn la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar, a quièn la encomendó, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que se juzgue útil.

RELACIÓN DE TAREAS ²²

TAREA No.	FECHA DE RECIBO	ESPECIFI CACIÓN	SOLICITA DA POR	CLASE	ENCOMEN DADA A	FECHA		HORAS ACUMU LADAS	OBSER VACIÓN
						ORDENA DA	COMPLE TADA		

Una cosa esencial para la realización de la auditoría es el programa al que ya se ha hecho referencia. El auditor preparará un programa donde figuren diversos aspectos y renglones a cubrir, el enfoque y método a utilizar y los procedimientos a seguir, para ejecutar las ordenes recibidas. Desde luego los puntos de ese programa deben ir orientados hacia la consecución de los principales objetivos de la empresa, del departamento y de la sección de que se trate.

²² William P. Leonard, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1989, Diana. Pag. 122

En el programa de auditoría se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos. En él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Al ejecutar cada uno de los pasos del programa de auditoría, el auditor procederá a asentar al lado derecho del mismo y a renglón seguido, la fecha en que se completó la tarea y su firma. En el caso de que hubiere algo que anotar respecto al trabajo realizado, se hará la indicación correspondiente más a la derecha, haciendo mención a una hoja auxiliar donde se lleven las anotaciones de las explicaciones necesarias.

Si el programa de auditoría se lleva de esta manera, cualquier miembro del grupo de trabajo de la auditoría sabrá en cualquier momento el estado de la investigación, y lo que se ha avanzado en relación con la totalidad de la tarea. También habrá ventaja de que cualquiera de los auditores podrá encargarse de la reanudación del trabajo en cualquier instante, sin contratiempo alguno.

Un factor importante en todo programa de auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especiales, porque tal estos sean uno de los principales puntos de interés para la dirección en la ejecución de un programa de auditoría administrativa.

En muchas ocasiones, esta clase de puntos son el resultado de una solicitud especial por parte de la alta gerencia, a efecto de conseguir información real que le permita tomar decisiones en aspectos de importancia. Por lo tanto, el auditor deberá estudiar con cuidado cada solicitud, desmenuzándola en sus diversos componentes, y si es necesario, comentar con la alta gerencia para asegurarse de que comprendió bien los motivos y proceder a enumerar en el programa los pasos necesarios para su cumplimiento.

A medida que se avanza en el programa, es conveniente comentar con la gerencia la marcha y avance realizado para asegurarse de que lo que se está haciendo va de conformidad con lo que ésta desea. Esto es muy importante para eliminar posibilidades de malentendidos.

2.5.4. Planeación

En el mundo actual de los negocios no se concibe a una empresa sin planes, por muy pobres que estas sean. Esta necesidad nace de la situación que el futuro es incierto y se debe actuar en base a previsiones.

"Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir".²³

El papel de la auditoría administrativa es precisamente llevar a cabo una revisión de los planes mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de la eficacia con que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Estos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, los objetivos, las políticas y los programas desde el punto de vista de una revisión de tipo administrativa.

Dentro de este punto, se desarrollarán subtemas referentes a cada componente sujeto de estudio, para detallar al máximo, los puntos necesarios a estudiarse, ya que a partir de este momento, se entra de lleno a la auditoría de cada una de las funciones del proceso administrativo.

2.5.4.1. Revisión de pronósticos

La fuente principal de ingresos de una empresa es a través de las ventas, que constituyen el principal generador de utilidades una vez deducidos todos los costos de operación.

La determinación del objetivo de ventas por alcanzarse exige la formulación de un pronóstico para determinar cuanto se puede vender y qué es posible hacer ante cierto mercado potencial. El pronóstico de ventas se convierte entonces en el punto de partida de todos los planes y programas de un negocio al poner en marcha una serie de actividades relativas a la adquisición de materiales, de maquinaria, de personal, de organización, actividades necesarias para la realización final de las ventas pronosticadas.

La importancia que representa el pronóstico para un negocio exige, por otra parte, una revisión sobre los mismos principios en los cuales se formuló.

El punto de vista de la Auditoría Administrativa para su examen es llevar a cabo una revisión de los siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación:

²³ Fabián Martínez Villegas, *EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA*. México 1966. Diana. Pág. 87

Información. En virtud de que el grado de exactitud de un pronóstico depende de la calidad de la información, ésta debe revisarse a fin de determinar su veracidad. La revisión debe enfocarse sobre las fuentes de donde se extrajo, la fecha de su formulación y la relación que tenga con la actividad económica de cada empresa en particular. Tal información se refiere a:

- Política fiscal
- Nivel de precios
- Características del mercado
- Demanda de la industria
- Competencia
- Ingreso percapita
- Situación política
- Tendencia del negocio, etc.

Período. El período comprendido por el pronóstico también debe estudiarse, para determinar si incluye cuando menos un ciclo normal de operaciones, el cual no necesariamente debe corresponder a un año.

Evidentemente, en nuestro medio no es posible considerar como representativo entre las empresas el planear a largo plazo, entre 5 o más años. Los planes más comunes son los de un año.

Unidades. No obstante que los planes económicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras, los pronósticos también deben prepararse en otro tipo de unidades que correspondan a las necesidades de las empresas en general, y a cada departamento en particular. Por ejemplo, unidades de producción, horas, máquina y horas hombre.

Método de pronóstico. También debe examinarse el método del pronóstico elegido porque de él depende el grado de exactitud de la predicción que se haga. El auditor debe verificar todas las variables que integran el método elegido y estudiar la conveniencia de utilizar otro con mejores resultados.

Para medir el pronóstico se utilizó como ejemplo lo más común en una empresa que es su pronóstico de ventas, pero al igual si es una empresa dedicada al servicio, se puede hacer un pronóstico de calidad, de atención a clientes, de mayores ingresos, etc., estos pronósticos al igual que todo dentro de la empresa, se formulan en base a sus necesidades.

"Los principales puntos que se deben considerar en la revisión de los pronósticos son entre otros:

- 1) De dónde proviene la información, tanto externa como interna, para la formulación del pronóstico

- 2) Es la información reciente con respecto a la fecha de formulación del pronóstico
- 3) Para la formulación del pronóstico se considera información de tipo política, social y tecnológica, además de la económica y financiera
- 4) Sí se consideran índices de tipo económico
- 5) Estos índices tienen consideración directa con la empresa
- 6) Que métodos se utilizan en la formulación del pronóstico
- 7) Contiene las variables necesarias para lograr exactitud
- 8) Se podrían utilizar otros métodos con mayores ventajas que el que se utiliza actualmente
- 9) Quien participa en esta elaboración
- 10) Que ciclo comprende este pronóstico

Quando la empresa no formule pronósticos formales o no sean eficientes, el auditor deberá sugerir el pronóstico más adecuado para las necesidades de la empresa, para esta formulación el auditor deberá considerar los siguientes puntos en la elección del método de pronósticos:

- a) Comprensible. El método utilizado debe ser fácilmente comprendido y entendido por quienes lo van a formular
- b) Exactitud. El método elegido debe reportar la mayor exactitud, que deberá medirse en términos del porcentaje de pronósticos correctos.
- c) Usos. El método elegido debe suministrar pronósticos que puedan traducirse en diferentes unidades además de las monetarias, de modo que pueda utilizarse en todos los departamentos de la empresa.
- d) Económico. El método debe tener presentes las limitaciones de personal y de gastos, y no resultar costoso en relación a los beneficios que se esperan obtener de él.²⁴

2.5.4.2. Revisión de objetivos

Los objetivos constituyen la razón de ser de la empresa y representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, por lo tanto, deben ser sujetos a una completa revisión por parte de la auditoría administrativa, más aún cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa y aún a los propios directivos.

²⁴ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 71

En el medio en que nos desarrollamos es tradicional pensar que el único objetivo de la empresa es obtener utilidades. Sin embargo, tal concepto es demasiado limitado. Para esto debemos pensar sobre dos puntos de gran importancia:

1. Los objetivos generales de una empresa se derivan de los objetivos de las diferentes partes interesadas en la empresa: inversionistas, acreedores, clientes, personal. En este sentido, la empresa debe satisfacer los objetivos de cada grupo, para así asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la propia empresa.
2. Toda actividad tiene un fin y todo fin exige el cumplimiento o la realización de una actividad. En toda empresa se llevan a cabo varias funciones y actividades, encaminadas cada una a un fin. Por consiguiente, la administración de una empresa debe fijar en todas y cada una de sus funciones y actividades, objetivos que sirvan de guía al propio personal.

Esto lleva a precisar que la empresa no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades, sino también en todas aquellas áreas en que quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influyen en el logro del objetivo de utilidades.

Los objetivos que una empresa debe fijarse se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1) **OBJETIVOS SOCIALES.** Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad.
- 2) **OBJETIVOS DE SERVICIO.** Satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones.
- 3) **OBJETIVOS ECONÓMICOS.** Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.
- 4) **OBJETIVOS TECNOLÓGICOS.** Aplicar la tecnología moderna en todas aquellas áreas que lo justifiquen, de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos.

Estos objetivos generales deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales, y en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la empresa.

Para la auditoría administrativa, el análisis, la revisión y la evaluación de los objetivos deben llevarse en base a los mismos principios que se observan en la propia fijación y determinación de objetivos.

Los principales principios a considerar y que deben estar contenidos en los cuestionarios de auditoría son los siguientes:

- A) Los objetivos deben ser claros y precisos, de manera que sean conocidos e interpretados fielmente por todos los hombres de la empresa.
- B) Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados a los generales.
- C) Los objetivos deben declararse preferentemente por escrito para su más clara comprensión y para formar parte del manual de organización.
- D) Los objetivos deben expresarse de preferencia en forma cuantitativa: en términos de costos, metas de tiempo, volumen de producción, por porcentaje de utilidad, estándares de ejecución, etc.
- E) Los objetivos no deben ser inmutables, pero tampoco cambiarse con demasiada frecuencia o sin causa justificada.
- F) La fijación de los objetivos debe ser el resultado de la participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

Muchas empresas tienen objetivos que dan por entendidos, o los consideran tácitos y no los divulgan a todos los miembros, sino sólo a los de alto nivel y en cierta forma sin claridad ni precisión. Al llevar a cabo el estudio de los objetivos en este tipo de empresas, el auditor tendrá que ingeniárselas para definir cuáles son los objetivos que se tienen y así someterlos a su revisión y evaluación. Para su investigación se debe proceder a:

1. Entrevistar a los ejecutivos para que le señalen lo que pretenden alcanzar. Con esta información es posible formular las metas generales de la empresa, y de ahí partir a las unidades orgánicas de menor jerarquía utilizando el mismo procedimiento de entrevistas.
2. Hacer una lista de los objetivos que se comprenden claramente, y de ahí proceder con los menos indicativos o que presenten ambigüedades.
3. Hacer anotaciones sobre los comentarios que hagan las personas entrevistadas. "Este objetivo es el más importante", "Mi objetivo principal es...", "No estoy de acuerdo con ese objetivo".
4. Describir como se formulan, revisan y aprueban los objetivos, siempre y cuando exista alguna práctica consistente para tal objeto.

2.5.4.3. Revisión de políticas

Es indudable que para el logro de los objetivos es necesario tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones, asegurando su uniformidad, sin que ello signifique la eliminación de la iniciativa de quienes deciden, es decir, los administradores. Debemos hacer hincapié en que no hay que confundir las políticas con los conceptos que indiquen acciones rutinarias, pues mientras éstos son específicos, aquellos son generales y deben saber interpretarse en relación con los problemas concretos. Las políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes, los cuales deben interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

Para fines de una revisión metódica y ordenada, característica de la auditoría administrativa, es conveniente hacer una clasificación de las políticas, ya que en toda empresa se pueden identificar varias clases o tipos de ellas.

JERARQUÍA DE POLÍTICAS ²⁵			
NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE POLÍTICA	INTERPRETADA POR	ALCANCE
DIRECCIÓN	GENERAL	El director general y sus funcionarios inmediatos.	Afecta a toda la empresa.
GERENCIA	DEPARTAMENTAL	Gerencia de departamento y sus jefes inferiores inmediatos.	Afecta principalmente al departamento, aún cuando determinadas políticas puedan afectar a gran parte de la empresa.
SUPERVISIÓN	SECCIONAL	Supervisores o jefes de sección o grupo.	Aplicable a la sección o grupo sobre actividades cotidianas.

POR FUNCIONES: Cuando la política comprenda exclusivamente una función y sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional, así tenemos:

- Políticas de producción
- Políticas de ventas
- Políticas de financiamiento
- Políticas de personal
- Políticas de compras, etc.

²⁵ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 76

POR NIVELES JERÁRQUICOS: Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen. Aquí entra como ejemplo el cuadro anterior de jerarquía de políticas.

La anterior clasificación servirá de guía para que el auditor identifique las políticas que, en muchos casos, se dan por entendidas o sin la formalidad que una buena administración requiere.

La revisión de políticas, al igual que los objetivos, debe llevarse en base a los principios que se observan o deban observarse en la determinación de las que pudiéramos calificar como buenas políticas administrativas. Los principios que hay que tomar en cuenta y que también deben servir de guía en la elaboración de cuestionarios son los siguientes:

1. Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
2. Las políticas deben fijarse en forma sencilla y clara, de modo que su interpretación sea lo más uniforme posible.
3. Siempre que sea posible, las políticas deben redactarse por escrito y formar parte del manual de organización.
4. Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que las políticas departamentales y las seccionales estén subordinadas a las políticas generales.
5. La formulación de políticas así como la fijación de objetivos debe ser producto de la participación del personal involucrado en su propio cumplimiento.

En la revisión de las políticas hay que tener presentes ciertos puntos que nos guíen en la identificación de todas las políticas que se adopten en la empresa, ya que mientras unas pueden ser formales, habrá otras que sean informales, que no se divulguen o que no se den por entendidas. La revisión debe hacerse en conjunto con los objetivos, siguiendo un criterio análogo en cuanto a las consideraciones señaladas anteriormente para la revisión de objetivos.

2.5.4.4. Revisión de programas

Los programas son la conjugación de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se deben o se desean obtener, los pasos por seguir y los recursos por utilizar. Cabe señalar que para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse

programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo. En consecuencia los programas permiten:

- Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos que habrán de conjugarse de acuerdo al fin propuesto.
- Señalar cómo, cuándo y dónde se utilizarán esos recursos en forma específica.

Como guía para la revisión de los programas y para la formulación de cuestionarios se pueden señalar los siguientes principios:

- 1) Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin deben ser motivo de un programa que guíe con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.
- 2) Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y deberán ir acompañados de cualquier información adicional para su mejor interpretación, como las fechas de iniciación y terminación, lugar, tiempo, etc.
- 3) Los programas de largo plazo deben comprender programas menores, elaborados con mayor detalle.
- 4) Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa o plan financiero, a fin de que éste último incluya todas las necesidades financieras de la empresa para un período determinado.

En una empresa habrá diversos programas especiales de producción, de personal, de promoción, de financiamiento, etc., por medio de los cuales se podrán estructurar las necesidades de recursos materiales, humanos y técnicos que se van a utilizar para alcanzar las metas fijadas.

Desde el punto de vista financiero, los programas son importantes porque van a dar bases sólidas para formular las previsiones y fondos con qué solventar esas necesidades que, en última instancia, se traducen en financieras.

2.5.5. Organización

"La organización como segunda fase del proceso administrativo, puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos."²⁶

²⁶ Fabián Martínez Villegas, EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA. México 1966. Diana. Pág. 103

De la definición anterior se pueden derivar algunos puntos que el auditor administrativo debe comprender al llevar a cabo su revisión. Esto es, en toda estructura orgánica debe identificar:

- 1) Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
- 2) Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propia, pero coordinadas entre sí.
- 3) Jerarquización de autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.
- 4) Definición de cada puesto, considerando este como la unidad específica menor, que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben desempeñarse por una sola persona.

Para fines de la auditoría administrativa, también es de extraordinaria utilidad e importancia el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización, ya que también servirán de guía en la revisión y solución de problemas que se presenten en las diferentes áreas sujetas a estudio.

Los principios fundamentales son los siguientes:

Unidad de mando. Por medio de este principio entendemos que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación sólo se logran cuando un grupo tiene un solo jefe. Por lo que se refiere a la revisión del cumplimiento de este principio, exige del auditor un completo entendimiento de lo que es la autoridad tal como se ejerce realmente en área sujeta a revisión, lo cual implica un conocimiento detallado de las actividades de cada persona: ¿De quién depende?, ¿Quiénes dependen de él?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Dónde lo hace?.

El auditor debe recurrir a instrumentos tales como el análisis de puestos, manuales y gráficas de organización para que puedan definir claramente la situación de cada miembro dentro de la estructura orgánica.

Tramo de control. Este principio señala que un jefe sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. El principio en cuestión sostiene que mientras mayor número de subordinados reporten a un jefe, mayor dificultad encontrará éste en dirigirlos. El tramo de control es un factor que limita el número de unidades y su disposición en la estructura orgánica.

A pesar de lo que sustentan algunos estudiosos de la administración, que señalan que es entre tres y ocho un número adecuado de subordinados, en cada caso particular este número puede variar enormemente. Las causas que debe tener presentes el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar el número óptimo de subordinados son las siguientes:

- a) Tipo de trabajo
- b) Capacidad del jefe
- c) Capacidad de los subordinados
- d) Definición de los objetivos y las políticas
- e) Estructura orgánica
- f) Nivel jerárquico

Delegación de autoridad. En cualquier organización, como en cualquier grupo humano, la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando la facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Por otra parte, las relaciones de autoridad dan la cohesión necesaria para integrar vertical y horizontalmente las diferentes unidades orgánicas.

Como resultado de la naturaleza actual de las empresas, que ya no se conciben manejadas por un solo hombre, se llega a la necesidad de delegar autoridad, es decir, de conferir a un subalterno la facultad para decidir, lo cual significa que se le está dando el derecho de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de otros. La delegación de autoridad es, en cierta forma, una derivación del tramo de control. Cuando éste ya está limitado en el número de subordinados, se tiene que recurrir a delegar autoridad, con el consiguiente aumento de niveles jerárquicos. El auditor, al revisar este principio, debe hacerlo considerándolo conjuntamente con el tramo de control y no en forma separada.

División del trabajo. Este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben descomponerse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. El auditor al hacer su revisión debe tomar en cuenta que la división del trabajo debe aprovecharse cuando:

- Un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una sola persona
- Se tienen diferentes aptitudes especializadas entre el personal
- Se quiere aprovechar las ventajas de la especialización
- Se busca ejercer un mejor control

El auditor también debe considerar las desventajas que presenta la división del trabajo cuando es llevada al extremo, y entre ellas se pueden citar las siguientes:

- El trabajo demasiado sencillo o rutinario puede resultar monótono y sin interés para quienes lo ejecutan.
- Una alta especialización requiere un mayor número de personal.

Por último, conviene dejar asentado que la división del trabajo debe diseñarse para cada empresa de acuerdo a sus características particulares y los recursos con que cuenta. Esto exige, por lo tanto, un estudio especial para cada situación administrativa.

Al examinar los principios anteriormente señalados, el auditor no lo debe hacer en forma aislada, tratando de hacer una separación tajante entre cada uno, sino que debe estudiarlos, analizarlos y revisarlos en forma conjunta, ya que todos están presentes y guardan una estrecha interrelación en toda unidad orgánica. El criterio que debe seguir el auditor administrativo es que esos principios deben cumplirse eficientemente para y conforme a lo que se ha planeado.

La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en su razón dinámica. Sin embargo, también se puede caer en ciertos errores que conduzcan a graves deficiencias, muchas veces superiores a las que se trataba de eliminar. Esto hace que el auditor deba tener presentes los errores que frecuentemente se cometen para tratar de no incurrir en ellos.

Los errores más comunes son los siguientes:

- 1) TEORÍA Y PRINCIPIOS. Uno de los grandes errores que se cometen en el proceso de reorganizar es el querer considerar los principios de organización como algo rígido e inviolable y que debe observarse inflexiblemente. El auditor debe considerar que los principios no son más que generalizaciones de lo que se ha observado en la práctica, por lo que, como son fruto de la experiencia, tienen que ser revisados a la luz de nuevas experiencias y nuevas tecnologías.

La observación de los principios de organización, para que operen con eficiencia, debe de guardar un equilibrio en vista de las circunstancias particulares que se presenten en cada caso. Su aplicación insistente e inflexible puede dar como resultado una rígida organización por caracteres burocráticos que obstaculice a la propia empresa en el desarrollo de sus operaciones.

- 2) **IMITAR ORGANIZACIONES.** Otro error que se comete con frecuencia es la tendencia a hacer réplicas exactas de estructuras que han tenido éxito en otras empresas, pero que no siempre lo tendrán en otras organizaciones por muy similares que parezcan.

El auditor debe evitar adoptar íntegramente una organización y forzar su implantación. Más bien debe adaptar los fundamentos de aquellas estructuras que han sido probadas por otras empresas, pero tomando en cuenta y conjugando las necesidades y recursos de la empresa a reorganizar.

- 3) **ORGANIZACIÓN RÍGIDA.** Es necesario pensar que toda organización es dinámica, sujeta a cambios, ya sea mediatos o inmediatos, que siempre se presentarán. Esto exige que no se caiga en el error de diseñar una estructura como algo que ha llegado a su fin último, sino algo que está en proceso de cambio continuo.
- 4) **RESISTENCIA AL CAMBIO.** Un error común que llegó a ser de bastante peso para que una reorganización tenga éxito es el que se presenta como resultado de todo cambio: la resistencia natural que ofrecen las partes afectadas a dicho cambio.

El auditor administrativo debe contribuir a vencer esa resistencia por medio de una acción conjunta con la administración de la empresa, y al anunciar los cambios que se van a presentar, indicar el cómo y el porqué entraran en vigor los cambios propuestos y aceptados.

2.5.6. Dirección

La principal característica de la dirección es que es una base guía; quien dirige está en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

Es precisamente ese contacto con el elemento humano y los problemas de ahí derivados lo que representa el verdadero meollo de la administración.

Todo jefe es un jefe de personal y no de máquinas o autómatas, y todo en la administración gira en torno de y para resolver problemas de personal.

*Indudablemente la Dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependerá a su vez que se cristalicen los planes, más aún cuando mediante la delegación de autoridad desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo, las decisiones administrativas se traducen en realidades materiales. El

presidente o el director general deciden qué hay que producir, pero son los obreros y empleados de nivel inferior quienes físicamente obtienen el producto ya terminado. Así pues, un jefe se reserva la facultad de planear y organizar. Empero, para que sea efectivo, él debe lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección.²⁷

Ante la complejidad que el elemento humano presenta a la administración, y que es esencia de la Dirección como base del proceso administrativo, un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen, no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente cuando se motiva a la gente, cuando se le hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

Se han efectuado diversos estudios y experimentos desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores y empleados, y en todos ellos se ha descubierto que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siguientes:

1. Ingresos suficientes
2. Reconocimiento a su dignidad humana
3. Reconocimiento a su trabajo
4. Posibilidad de superación personal
5. Seguridad en su empleo

La auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro de los planes, de los objetivos, de las políticas y de las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones que son generadas a través de las relaciones humanas y las comunicaciones. Es a través de estos medios de cómo un jefe, en su función de dirección, puede lograr la tan deseada colaboración de parte de los que de él dependen. Es principalmente mediante el examen de las relaciones humanas y de las comunicaciones que privan en la empresa como el auditor administrativo podrá apreciar y evaluar cómo llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

²⁷ Fabián Martínez Villegas, EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA. México 1966. Diana. Pág. 119

2.5.6.1. Relaciones humanas

Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión y de la aplicación de los principios fundamentales dependerá el éxito de quién dirige.

Esto es explicable en virtud de que la colaboración de los subordinados depende de la armonía que exista entre éstos y su jefe, considerando que la iniciativa del último para reconocer primordialmente la dignidad humana de los primeros, se refleja en la forma en que los jefes guían a los subordinados, cómo les comunican sus órdenes, cómo le dan reconocimiento a su trabajo y aún, como les llama la atención.

El auditor debe obtener una visión más real acerca de las relaciones humanas que se practican, la cual evidentemente tendrá un matiz subjetivo, pero también validez para conocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa.

Para obtener información básica que sirva para emitir un juicio suficientemente significativo sobre las relaciones humanas que privan, el auditor puede guiarse con un cuestionario que contenga algunos de los siguientes puntos:

1. Críticas y quejas del personal
2. Los reconocimientos
3. Como son tratados los empleados y con que nombre se dirige el jefe a ellos
4. Sugestiones de los empleados
5. Dominio del jefe
6. Cambio e ideas de empleados

Indudablemente el elemento humano siempre presentará una serie de problemas difíciles de evaluar. Sin embargo, el auditor administrativo debe guiarse por cualquier indicio que le pueda llevar a sentar algunas conclusiones que conduzcan a mejorar las situaciones desfavorables que existan en el área de relaciones humanas.

*Algunas consideraciones que los expertos piensan se deben tener presentes son:

- 1) La información que recoja el auditor debe reflejar la actitud del personal hacia sus superiores y hacia la empresa; actitud que por otra parte también llega a reflejarse en la producción o en los resultados.

- 2) Aparentemente los resultados pueden ser satisfactorios; sin embargo, la existencia de una moral baja entre el personal nos podrá sugerir que los estándares o normas de ejecución son bajos.
- 3) Una buena disciplina y una colaboración espontánea y constante son síntomas de una moral alta entre el personal.
- 4) La disciplina se refleja en función del ausentismo y retraso del personal, en desperdicios de tiempo o materiales, en la calidad de ejecución, etc.
- 5) La colaboración se refleja en el interés de los trabajadores hacia su trabajo, expresado en una continua mejora del mismo y en las sugerencias del personal sobre posibles mejoras que pueden hacerse."²⁸

2.5.6.2. Comunicaciones

Una de las principales características de la dirección, es que el jefe está en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados esperados.

Precisamente las comunicaciones son el medio a través del cual se está en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, así como para que el jefe conozca el resultado de sus decisiones. El jefe, para dirigir, necesita comunicar y ser comunicado, por lo que la auditoría administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa.

Se sabe que las comunicaciones son un proceso verbal o escrito que transmite ideas, información, etc., y que influye en el comportamiento de los demás. En la empresa se identifican principalmente las formas oral y escrita y fluyen en todas direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización.

El auditor administrativo debe revisar que todos los segmentos de la organización estén integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en mente que muchas actividades pueden ser mejoradas al mejorarse las comunicaciones. En efecto, los empleados y obreros se guían por lo que les comunican sus jefes para saber como efectuar su trabajo. Los informes, las instrucciones, los recordatorios y demás medios utilizados: formas, juntas, conferencias, manuales, reportes financieros, etc., deben ser objeto de revisión por parte de la auditoría administrativa para evaluar su grado de eficiencia.

²⁸ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 104

"La revisión y evaluación de las comunicaciones existentes en una empresa deben efectuarse basándose en los siguientes principios:

- a) Las comunicaciones deben fluir amplia y claramente en todas direcciones, de manera que el personal esté bien informado de todo cuanto pueda afectarle.
- b) Las comunicaciones son más importantes cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.
- c) Los medios para comunicar deben ser los más adecuados en vista de las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.
- d) Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas a fin de evitar malas interpretaciones.
- e) A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió esa orden."²⁹

Para el estudio de las comunicaciones, el auditor debe utilizar instrumentos como los manuales y gráficas de organización y debe hacer comparaciones con las relaciones reales, que le permitan determinar el flujo actual que están siguiendo las comunicaciones.

2.5.6.3. Evaluación de dirigentes

En esta fase de revisión se tiene la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, ya que son ellos los que generan, mediante sus decisiones administrativas, toda la serie de operaciones tendientes a alcanzar las metas fijadas, la auditoría administrativa también debe hacer una crítica constructiva que sugiera mejoras en el comportamiento de los directivos.

"En lo que se refiere a evaluar sus cualidades personales, surge inmediatamente un problema en virtud de que a pesar de los muchos y muy variados estudios que se han hecho, todavía no se ha logrado determinar que cualidades deben reunir los buenos dirigentes en el sentido de afirmar que quien reúna determinadas cualidades tendrá definitivamente el éxito como líder, o que la falta de alguna signifique el fracaso para que una persona desempeñe labores directivas.

²⁹ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 105

Se han señalado cualidades tales como: sentido de autoridad, iniciativa, inteligencia, criterio, imaginación, etc., que indudablemente son necesarias para los directivos, pero que no dejan de ser rasgos generales que, por otra parte, son difíciles de evaluar por su carácter subjetivo.³⁰

Desde el punto de vista de la auditoría administrativa, la evaluación de los ejecutivos debe hacerse en base a los resultados que ellos alcancen; Es decir, los propios planes nos darán la pauta para medir su actuación, ya que en la medida que logren los objetivos que se les han fijado, así será su desempeño directivo.

La ventaja primordial de evaluar a los directivos por los resultados que logren descansa primordialmente en dos puntos:

1. Su objetividad y facilidad de interpretación, ya que sólo basta hacer comparaciones entre lo originalmente planeado y las realizaciones alcanzadas.
2. A los ejecutivos no se les resta su iniciativa sino todo lo contrario; ellos tienen la libertad de dirigir ampliamente dentro de las políticas establecidas.

Es conveniente hacer hincapié en que la evaluación de los ejecutivos mediante los resultados que logren sólo tendrá veracidad cuando los planes se hayan determinado lo más perfectamente posible y se cuente con una estructura orgánica adecuada, para poder deslindar responsabilidades entre los diferentes niveles ejecutivos.

El auditor administrativo, para llevar a cabo dicha evaluación, debe percatarse de lo siguiente:

- Cada jefe o directivo debe tener fijados claramente sus planes y objetivos.
- Los planes y objetivos de los niveles inferiores deben estar subordinados a los planes y objetivos generales.
- Los objetivos señalados y las realizaciones obtenidas deben medirse de preferencia sobre bases cuantitativas tales como costos, volumen de ventas, rendimiento sobre la inversión, utilidad, ingresos, etc.
- Los jefes o directivos deben tener como guía el presupuesto del área que dirijan, el cual estará derivado de los presupuestos generales.
- La estructura orgánica debe señalar las diferentes unidades orgánicas de cada jefe o directivo, señalando su autoridad y responsabilidad así como las relaciones con los demás miembros de la organización.

³⁰ Fabián Martínez Villegas, EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA. México 1966. Diana. Pág. 58

Frecuentemente se dice que es imposible medir la ejecución de los dirigentes, en virtud de que existen muchos intangibles. Sin embargo, como absoluta, tal afirmación es improcedente porque sí hay índices cuantitativos de ejecución suficiente significativos como para tener bases en que fundamentar un juicio.

Entre los índices que se pueden citar tenemos los siguientes:

- Quejas de los clientes
- Costo de ventas
- Costo de distribución
- Niveles de inventarios
- Porcentaje de espacio ocupado
- Rotación de empleados
- Número de accidentes
- Porcentaje de errores cometidos en determinada labor.

El auditor administrativo también puede colaborar con los dirigentes para que mejoren sus capacidades personales y con ello sus resultados. No obstante, esto lo tendrá que hacer de forma sutil para no lastimar el ego del directivo, mas aún cuando es común encontrar en este medio gerentes del tipo "sabelotodo" que son reacios en superarse ellos mismos.

Para esto, el auditor podrá participar con ellos en pláticas, mesas redondas, dictarles una conferencia, sugerir lecturas adecuadas que se refieran al desempeño y desarrollo directivo, ya que en la mayoría de los casos siempre despiertan inquietudes entre ese elemento.

2.5.7. Control

"El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación." ³¹

Aquí nos damos cuenta de que el concepto de control administrativo no es de coerción o negación en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, sino que su objeto principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más

³¹ Fabián Martínez Villegas, EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA. México 1966. Diana. Pág. 133

estrictamente posible a los planes o normas preestablecidos, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

Es evidente que el ejercicio del control tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección, de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. El auditor administrativo, al haber revisado esas funciones, también ha hecho avances en la revisión de controles, ya que éstos tienen como elementos los puntos siguientes:

- Definición de objetivos
- Fijación de políticas adecuadas
- Programas de acción precisos
- Sistemas y procedimientos eficientes
- Estructura orgánica adecuada
- Buena práctica de relaciones humanas
- Comunicaciones eficientes
- Registros y formas adecuadas

No obstante que el auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente significan una revisión de los controles, éstos también deben ser examinados directamente desde los puntos de vista siguientes:

1. De las fases del control
2. De los campos del control

2.5.7.1. Fases del control

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, mismas que el auditor administrativo debe revisar junto con todos aquellos elementos que estén íntimamente relacionados, ya que como se sabe, todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación.

Las fases del control son las siguientes:

- 1) **Fijación de la norma.** Para poder ejercerse eficientemente, todo control requiere una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza, a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se espera obtener, como son los propios planes, los objetivos, los programas, las políticas, etc., hasta llegar a estándares fijados por medios exactos como lo son los estudios de tiempo y movimientos, de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.

Es evidente que muchas normas ya las habrá revisado el auditor cuando hizo su revisión en la etapa de planeación, por lo que este punto sólo tendrá que relacionar esta área con la fase de control. Por otra parte, el auditor debe comprobar que en todo control se identifique plenamente una norma o base lo suficientemente significativa como para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

- 2) **Medición de lo realizado.** La segunda fase del control se refiere a la medición de lo que se ha realizado. En este punto, el auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Esos medios pueden ir desde una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo; lo más importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con las normas establecidas.
- 3) **Evaluación de los resultados.** En esta fase se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas base del control, para conocer como se han cumplido las operaciones, si se ha cumplido con las normas, si se rebasaron o si no se alcanzaron. El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.
- 4) **Corrección de desviaciones.** Esta última fase tiene por finalidad corregir las desviaciones que se hayan identificado en la fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que se hayan llevado a cabo las correcciones que fueron necesarias y, más aún, para prevenir que no se incurrirá nuevamente en estas desviaciones. Por otra parte el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a su responsable sólo de las desviaciones que se presenten y no de todas las operaciones o actividades que se realicen, aunque se hayan efectuado conforme a las normas establecidas.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar al fondo de las causas que han originado desviaciones para poder definir no solo que sucede si no también el porqué, para que de esta forma las correcciones no sean transitorias sino permanentes.

Así mismo, debe percatarse también de que los controles están actualizados en cuanto a su mecanismo, ya que de estar obsoletos la eficiencia del control estará disminuyendo.

ESTE TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

2.5.7.2. Campos del control

La otra área de revisión de los controles se refiere al campo que cubren, en vista que toda actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los campos siguientes:

1. Cantidad
2. Calidad
3. Unidad monetaria
4. Tiempo

El auditor administrativo debe considerar que un control será más efectivo cuando abarque el mayor número de campos, pero desde luego que no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro campos, ya que en muchos casos, un control dará buenos resultados cuando sólo comprenda un campo.

La importancia de lo que se quiera controlar será lo que nos diga cuántos y cuáles campos deben considerarse en un control.

"El auditor debe tener presente lo siguiente:

- a) Todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias -costo- ya que es el común denominador de todas las operaciones que se realizan en la empresa, las cuales quedan plasmadas en los registros contables cuya unidad es precisamente la monetaria.
- b) Un control es más significativo y completo cuando, además de los campos, cantidad y unidades monetarias, incluye el de tiempo.
- c) Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal."³²

La necesidad de ejercer control sobre todas las actividades críticas para la empresa exige establecer una serie de controles que van desde un control estricto de cada individuo hasta un control global de la propia empresa.

El auditor administrativo debe asegurarse de que todas las actividades y funciones que pueden ser consideradas como críticas sean sujetas de control, el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva, es decir, debe realizarse cada una

³² Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 116

de las fases del control y los campos abarcados deben ser los mínimos necesarios para que se cumplan con los principios de un buen control.

“Los principios en que puede basarse el auditor son los siguientes:

1. Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos o estratégicos en que puedan ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme se han planeado.
2. Un control debe reflejar la estructura orgánica de manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización.
3. Un control debe manifestar rápidamente cualquier desviación, preferentemente antes de que suceda, de manera que se prevengan anomalías presentes y futuras.
4. Un control debe ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.
5. Un control debe ser de fácil comprensión, para que quien lo va a ejercer lo entienda y lo ejercite libremente.
6. Los controles dentro de una empresa deben ser mínimos en números, simples en su mecanismo, y significativos en su información.
7. Un control debe utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada debe indicar la falla y la acción a emprender.”³³

2.6. Análisis, interpretación, resultados y recomendaciones

Una vez realizados los estudios en cada una de las fases del proceso administrativo, aplicado todos los cuestionarios, terminado todas las entrevistas, y en general terminada la recopilación de todos los datos necesarios, es necesario analizar e interpretar la información obtenida, para poder después emitir un resultado.

Todo trabajo, para que tenga buenos resultados, requiere un prolongado estudio y preparación. Para destacar en la labor de análisis, se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencia. En el caso de la auditoría administrativa, la capacidad consiste en la aplicación de ese conocimiento y experiencia al análisis.

Mientras mayor sea la capacidad del auditor, más grande será el valor del resultado de sus análisis.

³³ Fabián Martínez Villegas. EL CONTADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1969, PAC. Pag. 118

Todo auditor administrativo deberá pugnar por un perfeccionamiento constante de su capacidad profesional, aún cuando este perfeccionamiento sea gradual.

Necesita dedicar tiempo a mantenerse al día de las novedades que constantemente surgen en el campo de su especialidad. Durante el desarrollo de sus labores, verá que mucho de lo aprendido en el pasado quedará superado por nuevos conceptos y métodos.

Otro medio es la forma en que utilice su programa diario, a efecto de que le sirva para superarse. En otras palabras, la educación de un auditor administrativo es interminable.

Quien sea hábil en el análisis y experimentado en la solución de problemas administrativos, se destacará por encima de todos aquellos que le proporcionen a la empresa asesoría en la dirección. En muchas empresas, la dirección tiene cada vez mayor conciencia de la importancia de un buen análisis y de que el auditor posea tanto la habilidad para analizar con eficacia, como un conocimiento amplio y único de las funciones de la empresa.

La labor del auditor administrativo se basa en su conocimiento y experiencia, ya que en virtud de ellos puede diagnosticar los puntos débiles de la empresa, apuntar los remedios y, si se le pide, recomendar la ayuda de algún especialista en aquellos aspectos con los que él no está familiarizado o en los cuales le falta el adiestramiento necesario.

2.6.1. Concentración de datos obtenidos

En el caso de un análisis de auditoría, se hace necesario principiar por los hechos, recopilándolos en forma minuciosa en relación a determinado propósito y subdividiéndolos en elementos o unidades.

El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos obtenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlas y proceder a su clasificación.

Se necesitan datos fundamentales relativos a los diversos factores de la función o área, incluyendo el panorama económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles. Toda esta información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como concreta y pertinente. Los datos habrán de ser

claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización de la conclusión.

La información será organizada de una manera eficaz y registrada cuidadosamente para su estudio y análisis.

2.6.2. Clasificación de los datos

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad.

Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente, a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción.

Los elementos pertenecientes a una actividad se consignarán con el suficiente detalle para que sea fácil un estudio acucioso de la misma. A continuación se presentan algunas indicaciones respecto a la forma de reunir la información:

1. "Indíquese la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
2. Sujétese a una información esencial, no a cosas generales.
3. Evítese admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre aspectos nuevos.
4. Obsérvense las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
5. Estése alerta a deficiencias en la organización, sistema, métodos, controles, operaciones y personal.
6. Respalde toda la información mediante la observación inmediata, el examen o la comprobación.
7. Póngase atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
8. Considere la utilización final de cada actividad, registro o informe, para determinar su valor o necesidad.
9. Esté listo a percibir cualquier problema, embotellamiento de trabajo, deficiente coordinación y otros puntos débiles en las funciones o áreas sometidas a estudios.
10. Busque métodos para mejoramientos." ³⁴

³⁴ William P. Leonard, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México 1989, Diana. Pag. 164

2.6.3. Evaluación de resultados

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

La evaluación se fundamenta en los cuatro elementos más trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración y que han sido el objeto de estudio de esta investigación: Planeación, Organización; Dirección y Control.

2.6.3.1. Hoja de evaluación

El objetivo de la hoja de evaluación es concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

El alcance de esta evaluación son todas las unidades que forman el organismo social.

El responsable de presentar esta evaluación es el jefe de la auditoría administrativa o responsable ante la empresa auditada.

El procedimiento que se sigue para el llenado de esta hoja es el siguiente:

- a) *Unidad auditada.* Se especificará con toda claridad el nombre de la unidad a la cual se le haya practicado la auditoría.
- b) *Departamento.* Se detallará el nombre del departamento al que corresponda la evaluación.
- c) *Fecha.* Se indicará el día, mes y año de la elaboración de la hoja de evaluación.
- d) *Elemento.* Se anotará el nombre del elemento que corresponda según la tabla de puntuaciones.
- e) *Subelemento.* Se precisará el subelemento que corresponda según la tabla de puntuaciones establecida.
- f) *Grado.* Aquí se anotará la ponderación del subelemento que se esté evaluando.
- g) *Puntos.* Se le asignará un valor numérico de acuerdo con el resultado que se obtenga de la evaluación.
- h) *Argumentos para calificar.* Se describirá con toda claridad la justificación que genera la calificación.
- i) *Valuada por.* Nombre del personal que participó en la evaluación.

2.6.4. Determinación de la solución

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

Es difícil precisar normas rígidas para encauzar el criterio que debe seguirse para solucionar problemas. Para una buena decisión hace falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc.

La capacidad y experiencias del auditor son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

*Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

UTILIDAD QUE REPORTA AL CLIENTE

El auditor debe estar consciente de que la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.

SUJECIÓN A LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS ESTABLECIDOS

Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados sus servicios.

RECURSOS DISPONIBLES

El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

COSTO DE EJECUCIÓN

El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberán quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa.

RIESGOS PROBABLES

El auditor, consciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde esto sea posible.

POSIBILIDAD DE CONTROL

Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.

TIEMPO DE REALIZACIÓN

El auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

DESARROLLO DE LA EMPRESA

Las soluciones del auditor no sólo deberán responder a necesidades del momento, sino, además, tratarán que éstas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.

CONDICIONES LEGALES

Los efectos que originen las recomendaciones y observaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

DERECHOS HUMANOS

Las recomendaciones y observaciones del auditor que afecten de alguna manera al elemento humano, deberán tender a proteger a éste, primordial e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.³⁵

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

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

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración, mismas que se mencionaron y profundizaron dentro de esta investigación.

³⁵ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 36

Las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que éste puede repercutir positiva o negativamente, según el caso, en las operaciones de la empresa, así como a todos los organismos y grupos sociales que tienen relación con la misma.

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

De ser posible, el auditor emitirá dos o más alternativas, con el objeto de que la empresa escoja la que considere pertinente. El consultor hará hincapié sobre aquella conclusión que considere más adecuada.

2.6.5. Preparación, presentación y contenido del informe

Una práctica común es que el auditor redacte su informe en borrador a medida que realiza su trabajo.

Inicia la tarea provisto de los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo. Cada una de estas últimas se rotulará con un tema específico de los que figuran en el informe. A medida que avanza la auditoría, irá colocando documentos y memorándums en sus carpetas respectivas. Al completar un sector específico de evaluación, pondrá por escrito, inmediatamente, los detalles mientras están todavía frescos en su mente, con lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos y después tener que recordar detalles.

La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones que ya se mencionaron en la cuarta etapa del desarrollo de una auditoría administrativa, corona el trabajo.

Conviene tener presentes varios aspectos fundamentales al redactar el informe, y el método para organizar los hallazgos debe ser objeto de particular atención.

Todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, embotellamientos, puntos débiles, desperdicios, pérdidas, métodos inadecuados, etc., se dispondrán en el orden de su importancia relativa. Luego vendrán los detalles de aspectos tratados con los supervisores y otros empleados.

Habrá que transcribir o indicar normas vigentes y comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoría.

Finalmente, vendrán las recomendaciones formuladas por el auditor, las cuales deberán redactarse sencilla y claramente.

En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos de suma importancia, que se pueden condensar en estas dos preguntas:

1. ¿A quién se enviará el informe?
2. ¿Cómo rendir el informe?

La decisión en cuanto a quién habrá de recibir el informe no es difícil, porque esto deberá estar bien definido por la política respectiva, pero sí es algo que el auditor tiene que atender antes de la preparación del documento. Porque quien lo reciba va a juzgar de su calidad, aceptarlo o rechazarlo, determinar si es bueno, adecuado, interesante y útil.

La respuesta a la segunda interrogante contiene varias facetas que hay que tener presentes. El auditor necesita determinar cómo rendirá su informe, porque el método de comunicación es importante.

Parte de la información se proporcionará en forma oral, pero la mayor parte de la misma será en forma escrita. En las empresas, los informes por escrito deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes. Porque a ningún ejecutivo le gusta leer y digerir informes largos y confusos.

En resumen, el auditor debe prever las inclinaciones e intereses de la dirección.

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño, esto es, en cuanto a plan general, pero no en cuanto a contenido. Lo que importa más es que la uniformidad de diseño no provoque una uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacte el informe.

Éste deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones.

EJEMPLO DE UN FORMATO DE INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

Contenido:

- I. Finalidad y alcance.
- II. Puntos sobresalientes.
- III. Aspectos comentados con la supervisión.
- IV. Prácticas corrientes (detalle).
- V. Discusión y comentarios.
- VI. Recomendaciones.
- VII. Ilustraciones.

El empleo de título y subtítulos será ventajoso en la presentación de aspectos de especial interés.

Toda circunstancia perjudicial, deficiencia e irregularidad, deberá ser expuesta en forma breve, pero notoria.

Mediante la presentación de los aspectos de mayor importancia al principio del informe, el auditor habrá logrado que el lector capte su mensaje y despertará el interés de éste en seguir leyendo.

Los hallazgos o hechos de principal importancia deben ser completados por los detalles necesarios que los respalden.

Los comentarios que se hagan en el informe habrán de estar dispuestos de un modo que suministre un equilibrio adecuado y que presente al lector los diversos tópicos en su orden de importancia.

2.6.6. Informe final

Esta etapa comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Éste será un documento donde se asienten, fidedignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la auditoría administrativa, así como las recomendaciones y sugerencias de solución a la problemática, siguiendo las recomendaciones sugeridas en el punto anterior.

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

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido, como ya se menciono anteriormente.

“Los elementos que estructuran el cuerpo del informe final son los siguientes:

CONSIDERACIONES GENERALES:

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

OBSERVACIONES RELEVANTES:

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

OBSERVACIONES DETALLADAS:

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

RECOMENDACIONES:

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

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

COMENTARIOS:

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

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

ANEXOS:

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte."³⁶

Terminado el trabajo, y una vez que ha sido redactado en limpio, es responsabilidad del auditor cerciorarse de que esté correcto. Se dará entonces por terminado el informe final, enviándose para su firma a la persona autorizada.

El original del informe se entregará al auditor para su entrega y cambio de impresiones con el principal ejecutivo. Copias del mismo se enviarán al supervisor y/o jefe de departamento afectado por el informe o a cualquier persona con autoridad y que tenga un interés especial.

En virtud de su probable contenido de carácter confidencial, no se mostrará o dará a conocer dicho informe, por ningún concepto, a nadie que no esté autorizado para ello.

Estudiar el informe en compañía del principal ejecutivo, dará al auditor la oportunidad de hacer resaltar verbalmente los puntos principales, explicar cualquier recomendación, responder a preguntas que pudieran surgir y a discutir todo aspecto que necesite de la aprobación de la dirección y de subsecuente puesta en marcha.

Aspectos específicos, que podrían ser situaciones o problemas de naturaleza delicada, descubiertos en el curso de la auditoría y que requieran de una decisión por parte de la alta dirección, deberán ser planteados en ese cambio de impresiones.

Por otra parte, la discusión puede centrarse alrededor de un futuro progreso en alcanzar una mejor actuación y métodos administrativos más eficaces.

Al llegar a su fin la entrevista y comentarios con el ejecutivo principal, el auditor conocerá mejor cual fue la reacción y deseos de dicho funcionario, con ello sabrá qué es lo que en particular interesa a éste. El auditor habrá aprendido qué es lo que preocupa ahora y en el futuro al director, hacia donde se inclina la tendencia directiva, qué clase de información se necesitará y por qué en las auditorías que se verifiquen en la misma área en el futuro.

³⁶ Hernández Fuentes/Rubio Ragazzoni, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Guía práctica. México 1981, Pac. Pag. 59

Por su parte, el director general también se beneficiará con la entrevista pues aumentará su conocimiento de la empresa. Porque no sólo tendrá una exposición directa de las condiciones perjudiciales en cuanto a métodos y desempeño, sino que se enterará de lo que se ha hecho o se hará para ponerles remedio.

Ahora en el caso de que no se haya actuado todavía, verá que es lo que puede hacer él para corregir las cosas.

Además, apreciará mejor cual es el valor de la auditoría administrativa como instrumento para una evaluación y estimación constante de los métodos administrativos y de la operación, en todas las áreas de empresa.

Con esta junta, se da por terminada la auditoría administrativa, lo que posteriormente viene, es completar cualquier aspecto que figure en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo.

A petición de la dirección, el mismo auditor puede ser el encargado de vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, o puede ser una persona externa, esto ya es decisión de la dirección, y de sí el auditor esta familiarizado con todos los procesos recomendados.

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Empresa:

**Sistemas Modernos de Informática, S.A. de C.V., sucursal Veracruz.
SMI**

3.1. Historia de la empresa

SMI (Sistemas Modernos de Informática, S.A. de C.V., sucursal Veracruz), nace en el año de 1998, basándose en un estudio de mercado realizado por la matriz establecida en la ciudad de México

Este estudio se realizó al llegar a la conclusión de la necesidad de un establecimiento donde se ofrezcan todos los servicios relacionados con la tecnología más avanzada en equipos de cómputo mediante la calidad, seriedad y confianza para asesorar a los clientes acerca de las dudas en todo lo relacionado con el mundo de la computación.

Debido a esto, se pensó en poner todos los servicios en un solo lugar, ya que sería más fácil prestar los mismos.

La base de SMI, es prestar y dar a conocer todos los servicios referentes a la tecnología de punta a diferentes tipos de usuarios.

Una de las metas de SMI es convertirse en una de las compañías más importantes en ofrecer servicios de computación y una buena fuente de trabajo en el Estado de Veracruz.

En mayo de 1998, SMI abre sus puertas al público con 15 computadoras personales, un scanner, dos impresoras láser, un servidor con capacidad para 10 máquinas y un equipo de software muy completo; contando con 7 elementos dentro de su plantilla de personal.

En agosto de 1998, debido a la creciente población necesitada de requerir maquinas con software avanzado, SMI se encuentra en la necesidad de introducir 10 maquinas más a su centro de computo y un servidor extra, aparte de equipo más avanzado; esto a su vez, crea la necesidad de contratar más personal y se unen 3 elementos más a la empresa, dando un total de 10 personas, que son las que laboran a la fecha.

La empresa entra en la categoría de microempresa (0-15) ya que cuenta con 10 personas.

Los servicios que presta SMI en el Puerto de Veracruz son:

- Asesoría en informática
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de computo
- Mantenimiento preventivo y correctivo de Sistemas de alimentación Ininterrumpida
- Cableado estructurado (FTP, fibra óptica)
- Desarrollo de sistemas
- Renta de espacio, creación y mantenimiento de páginas WEB
- Programación de aplicaciones para Intranets y acceso a base de datos remotas (TCP/IP)
- Captura masiva de datos
- Digitalización masiva de documentos
- Grabación de disco a cinta magnética/cinta magnética a disco, en formatos ASCII/EBCDIC
- Grabación en CD ROM
- Capacitación de personal en herramientas de PC
- Diseño y edición gráfica por computadora
- Multimedia
- Venta de equipo y software de computo.

Además de realizar proyectos (programas) para empresas pequeñas, medianas y grandes.

3.2. Obtención de la información

La información se obtuvo por medio de visitas y entrevistas con el personal de SMI, así como por la aplicación de los cuestionarios.

Aparte de la aplicación de cuestionarios, se revisaron documentos y papeles de trabajo de la empresa y se observaron sus procedimientos.

La aplicación de cuestionarios duró aproximadamente una semana, después, se visitó durante otra semana a la empresa para observar únicamente los procesos y la forma de trabajo de las personas.

3.3. Inicio y desarrollo de la auditoría a SMI

Dentro de este apartado, se presenta la carta petitoria por parte de la empresa para la realización de la auditoría administrativa, que en este caso es sólo a modo de ejemplo de cómo sería redactada.

Del mismo modo, se presenta la contestación que daría el corporativo o empresa encargada de realizar la investigación, que para este caso es ficticio.

3.3.1. Carta de aceptación del servicio:

H. Veracruz, Ver., 12 de Mayo de 1999.

Lic. Carlos Vargas Martínez
Director General
S. M. I. S.A. de C.V.

El presente tiene por objeto remitir a usted la información requerida en su oficio con fecha 10 de Mayo de 1999, en relación a los servicios de Auditoría Administrativa a la Gerencia de S.M. I. Sucursal Veracruz.

Le informo que esta auditoría será realizada en sus instalaciones por una servidora; contando con un tiempo de realización estimado de 2 semanas, comprometiéndome a iniciar los trabajos el día 16 de Mayo y concluir el día 30 de Mayo del año en curso. Así mismo, solicito su colaboración en ciertos aspectos, con el fin de poder cumplir eficientemente con la Auditoría Administrativa en la Gerencia S.M.I. Sucursal Veracruz, como son los siguientes:

- Proporcionar la información necesaria a través de manuales, cuestionarios, y encuestas para conocer los datos preliminares de la empresa.
- Dar las facilidades necesarias para realizar una visita a las instalaciones y poder inspeccionar la gerencia de SMI Sucursal Veracruz para conocer de manera general el funcionamiento de la misma, objetivo principal de la auditoría.
- El personal auditado de la sucursal deberá colaborar con el auditor, en cuanto a la entrega de información esencial.
- Lo mencionado en el punto anterior es debido a que en la auditoría se utilizarán cuestionarios y entrevistas, además de otras técnicas propias de la misma, puesto que sin información no es factible su realización.
- La sucursal deberá proporcionar un espacio físico para que el auditor pueda organizar la información recabada y realizar las actividades relacionadas con la auditoría. Dicho espacio, de preferencia, deberá ser una oficina o espacio aislado de los demás, ya que la información y datos que se recaben son de carácter confidencial.

Los honorarios ascenderán a la cantidad de \$ 25, 000.00 incluye I.V.A., monto que será cobrado de la siguiente forma: 50% al inicio, 25% antes de presentar el informe y 25% al termino. Aclarando que de existir gastos extraordinarios e imprevistos durante la ejecución de la auditoría, la empresa se hará responsable de ellos.

Esperando su confirmación y agradeciendo su confianza, queda de usted,

Atentamente

Alejandra López

*Anexo programa de trabajo

3.3.2. Desarrollo del programa de trabajo para auditar a SMI

PERÍODO: 2ª. QUINCENA DE MAYO

FECHA DE INICIO: 16/MAY/99

FECHA DE TERMINO: 30/MAY/99

A) DEFINICIÓN DEL ESTUDIO.

Se llevará a cabo una auditoría administrativa en la empresa "Sistemas Modernos de Informática" (SMI), Sucursal Veracruz.

B) DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Se hará un estudio exploratorio a la Gerencia general de SMI Veracruz, para detectar posibles fallas que salgan a la vista, para elaborar un diagnostico preliminar sobre lo que será el desarrollo de toda la auditoría.

C) DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.

El objetivo principal de la investigación será detectar las fallas que se están teniendo a nivel gerencial y que afectan a toda la organización, medir la estructura de la empresa, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como el uso y aprovechamiento del recurso humano y material, para detectar las posibles deficiencias que impiden el logro de los objetivos trazados por la Dirección General.

D) ALCANCE DEL ESTUDIO.

La auditoría será específicamente realizada a la Gerencia General pero como es dependiente de las áreas funcionales, tal vez se tenga que investigar a fondo alguna de estas como posible fuente del problema.

E) DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA EL ESTUDIO.

Para realizar esta auditoría es necesario contar con un auditor principal, en caso de necesitar asesoría, el auditor la buscará externamente.

F) PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO ESTIMADO.

Se estima que la presente auditoría se realizará en 15 días.

Se harán visitas diarias de Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 9:00 p.m.

G) DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS Y MEDIOS.

Las herramientas a utilizar son las siguientes:

- ◆ Guía de auditoría
- ◆ Cuestionario de auditoría administrativa
- ◆ Cuestionario específico por áreas
- ◆ Cuestionario funcional
- ◆ Papeles de trabajo
- ◆ Gráficas de Gantt
- ◆ Análisis por grados

Se utilizará la técnica de entrevista personal con los empleados y gerentes, con preguntas específicas, dicotómicas y de opción múltiple.

Se espera tener cubiertas las entrevistas de todas las áreas dentro de los primeros 6 días de investigación y dejar el resto para realizar la evaluación y la presentación de los resultados.

3.3.3. Programa de actividades por días estimados para realizar la auditoria a SMI

	PERIODO: 2a. QUINCENA DE MAYO		
	FECHA DE INICIO: 16/MAY/99		
	FECHA DE TERMINO: 30/MAY/99		
N°	ACTIVIDAD	N° DÍAS	OBSERVACIONES
	1 PLANEACIÓN		
1.1.	Definición del estudio	1	
1.2.	Diagnostico administrativo	1	se realizará junto con pto. # 1.1.
1.3.	Definición del objetivo	1	se realizará junto con pto. # 1.1.
1.4.	Alcance del estudio	1	se realizará junto con pto. # 1.1.
1.5.	Determinación de los RH necesarios	1	
1.6.	Programación del tiempo estimado	1	se realizará junto con pto # 1.5.
1.7.	Definición de las técnicas a utilizar	1	se realizará junto con pto. # 1.5.
	SUBTOTAL DE DIAS UTILIZADOS	2	
	2 EXAMEN		
2.1.	Entrevista con los responsables	1	
2.2.	Obtención de la información:	2	
2.3.	Captación de documentación	1	
2.4.	Revisión, complementación y depuración de la inf.	1	se realizará junto con pto. # 2.3.
	SUBTOTAL DE DIAS UTILIZADOS	4	
	3 EVALUACIÓN		
3.1.	Análisis y evaluación de la información	2	
3.2.	Integración de conclusiones preliminares	2	
3.3.	Discusión de las observaciones	1	
3.4.	Discusión de las recomendaciones	1	
	SUBTOTAL DE DÍAS UTILIZADOS:	6	
	4 PRESENTACIÓN		
4.1.	Elaboración del informe final	2	
4.2.	Presentación a la Alta Dirección	1	
4.3.	Presentación al responsable de la unidad auditada	1	se realizará junto con pto. # 4.2.
	SUBTOTAL DE DÍAS UTILIZADOS:	3	
	TOTAL DE DÍAS UTILIZADOS EN LAS 4 ACTIVIDADES: 15		

3.3.4. Programa de actividades por días estimados auditar a SMI

GRAFICA DE GANTT

N°	ACTIVIDAD	MAYO														
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	PLANEACIÓN															
1.1.	Definición del estudio															
1.2.	Diagnóstico administrativo															
1.3.	Definición del objetivo															
1.4.	Alcance del estudio															
1.5.	Determinación de los Recursos Humanos necesarios															
1.6.	Programación del tiempo estimado															
1.7.	Definición de las técnicas a utilizar															
2	EXAMEN															
2.1.	Entrevista con los responsables															
2.2.	Obtención de la información															
2.3.	Captación de documentación															
2.4.	Revisión, complementación y depuración de la información															
3	EVALUACIÓN															
3.1.	Análisis y evaluación de la información															
3.2.	Integración de conclusiones preliminares															
3.3.	Discusión de las observaciones															
3.4.	Discusión de las recomendaciones															
4	PRESENTACIÓN															
4.1.	Elaboración del informe final															
4.2.	Presentación a la Alta Dirección															
4.3.	Presentación al responsable de la unidad auditada															

3.4. Aplicación de cuestionarios

La mayoría de los cuestionarios aplicados fueron elaborados para este estudio, y algunos extraídos de bibliografía especializada en auditoría administrativa.

Gran parte de estos cuestionarios son de preguntas cerradas (si, no), que permitirán hacer una evaluación por medio de porcentajes.

Algunos cuestionarios contienen preguntas abiertas (de control), ya que por el contexto de la pregunta es necesario dejar abierto para una explicación o una respuesta más detallada; así como también las preguntas de opción múltiple.

La escala para evaluar los resultados de estos cuestionarios es por porcentajes, la calificación será dividida en seis renglones:

PORCENTAJE %	DICTAMEN
100-91	Excelente
90-80	Bueno
79-69	Regular
68-58	Malo
57-0	Muy malo

Tabla 1

No subirán de escala por decimales, la calificación será exacta.

Se necesitó de realizar otra escala adaptada de la anterior para los cuestionarios de opción, ya que solo dan cuatro opciones a escoger (N/A: no aplica, 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Excelente); para evaluar este tipo de cuestionarios se utilizará la tabla siguiente:

PORCENTAJE %	DICTAMEN
100-80 %	Excelente
79-70 %	Bueno
69-60 %	Regular
59-0 %	Malo
No aplica a la empresa	N/A

Tabla 2

Por ejemplo, el cuestionario sobre recursos humanos sería evaluado en base a la Tabla 1:

- a) Total de preguntas: 33
- b) Total de preguntas de control: 2
- c) Total de preguntas de opción múltiple: 2
- d) Total de posibles SI: 29
- e) Total de si obtenidos: 15
- f) Cumplimiento: ¿?
- g) Dictamen: ¿?

De ahí desarrollamos una fórmula para determinar el porcentaje de cumplimiento.

FORMULA:

$$a-b-c=d; (e \times 100) / d = f \% = g$$

DE DONDE EL CUMPLIMIENTO ES:

$$f) 33-2-2=29; (15 \times 100) / 29 = 51.72$$

DICTAMEN DE ACUERDO A LA ESCALA:

PORCENTAJE %	DICTAMEN
100-91	Excelente
90-80	Bueno
79-69	Regular
68-58	Malo
57-0	Muy malo

g) Dictamen: **MUY MALO**

A diferencia de esto, el cuestionario sobre medio ambiente sería evaluado en base a la tabla 2, por lo que si obtenemos los siguientes resultados:

	Puntos:	
N/A	3	20.00 %
1 MALO	1	6.67 %
2 REGULAR	2	13.33 %
3 BUENO	6	40.00 %
4 EXCELENTE	3	20.00 %
Total de preguntas:	15	100.00 %

En base a estos porcentajes se hace la comparación con la tabla de medidas:

PORCENTAJE %	DICTAMEN
100-80 %	Excelente
79-70 %	Bueno
69-60 %	Regular
59-0 %	Malo
No aplica a la empresa	N/A

Y podemos medir el desempeño de la empresa y atacar sus puntos débiles; de estos resultados podríamos deducir que en cuanto a la variable "medio ambiente" la empresa opera dentro de una escala de buena a regular, ya que los porcentajes de bueno y excelente sumados nos dan 60%.

CUESTIONARIOS APLICADOS:

- A) Cuestionario general
- B) Medio ambiente
- C) Gerencia
- D) Ventas
- E) Condiciones de trabajo
- F) Descripción de labores del personal
- G) Cuestionario funcional
- H) Recursos humanos
- I) Recursos materiales
- J) Recursos financieros
- K) Recursos técnicos
- L) Planeación
- M) Organización
- N) Dirección
- O) Control

Los resultados de los cuestionarios:

- Descripción de labores del personal
- Cuestionario funcional

No serán vaciados, ya que su aplicación fue solamente con el fin de obtener información acerca de las actividades diarias de todo el personal que labora en SMI.

12. ¿Quiénes dictan medidas de planeación?
- a) Asambleas ()
 - b) Consejo ()
 - c) Directivos ()
 - d) Funcionarios de plana mayor ()
 - e) Comisarios ()
 - f) Asesores ()
 - g) Otros ()
13. ¿Quiénes ejecutan las funciones de planeación mayor?
- a) Asambleas ()
 - b) Consejo ()
 - c) Directivos ()
 - d) Funcionarios de plana mayor ()
 - e) Comisarios ()
 - f) Otros ()
14. ¿Están definidas las áreas de autoridad, obediencia y responsabilidad?
- SI () NO ()
15. ¿Están definidos por escrito las políticas y los objetivos?
- SI () NO ()
16. ¿Se lleva a cabo la delegación de autoridad?
- SI () NO ()
17. ¿Hasta que grado conoce el personal las funciones de la empresa?
- Totalmente ()
 - Parcialmente ()
 - Nada ()
18. ¿Existe espíritu de iniciativa dentro de la empresa?
- SI () NO ()
19. ¿De qué forma se dan a conocer las normas de trabajos?
-
-
-
20. ¿Existen trabajos opuestos, incompatibles y excesivos a desarrollar por una misma persona?
- SI () NO ()
21. ¿Están definidas las funciones por cuadros ocupacionales?
- SI () NO ()
22. ¿Qué tipos de relaciones existen en la empresa?
- a) De trabajo aislado ()
 - b) De trabajo coordinado ()
 - c) De mutua comprensión entre jefe y subordinado ()
23. ¿Existe un departamento de relaciones públicas?
- SI () NO ()

24. ¿Cuenta el personal administrativo con tiempo para planear actividades de la empresa?
SI () NO ()
25. ¿Cada trabajador tiene asignadas funciones específicas por parte de su superior?
SI () NO ()
26. ¿El jefe y su personal conceptúan las funciones de la misma manera?
SI () NO ()
27. ¿Los empleados conocen la relación que existe entre sus trabajos y el de sus compañeros?
SI () NO ()
28. ¿Conocen en forma esencial la estructura de la empresa?
SI () NO ()
29. ¿Saben que forman parte de un conjunto que es más grande que los grupos de trabajo?
SI () NO ()
30. ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tienen?
SI () NO ()
31. ¿A su vez sus subordinados han comprendido las responsabilidades que tienen frente a su jefe?
SI () NO ()
32. ¿Los colaboradores tienen suficiente autoridad-obediencia?
SI () NO ()
33. ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones en el ámbito de sus funciones sin interferencia de sus superiores?
SI () NO ()
34. ¿Los subordinados aplican su autoridad?
SI () NO ()
35. ¿Deben ser presionados por su jefe?
SI () NO ()
36. ¿Las ordenes de los colaboradores son objeto de contradicciones por parte del jefe?
SI () NO ()
37. ¿Los subordinados aceptan la autoridad del jefe hasta el punto de no pedir explicaciones?
SI () NO ()
38. ¿Se respeta la línea jerárquica sobre todo en los problemas importantes?
SI () NO ()
39. ¿Están los jefes sobrecargados de trabajo?
SI () NO ()
40. ¿Existen en general trabajos atrasados?
SI () NO ()

41. ¿La organización prevé sistemáticamente las sustituciones?
SI () NO ()
42. ¿Los sustitutos disponen de autoridad en los casos que deben actuar?
SI () NO ()
43. ¿Los sustitutos están en condiciones de efectuar una sustitución eficiente?
SI () NO ()
44. ¿Existen planes de promoción?
SI () NO ()
45. ¿Se efectúan planes eficaces de capacitación personal?
SI () NO ()
46. ¿Existe un plan general de capacitación?
SI () NO ()

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
APLICÓ _____
RESPONDIO. _____

B) MEDIO AMBIENTE

	NA	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1. ¿De acuerdo con las principales fuentes de abastecimiento es más conveniente la localización de la Empresa que la de los competidores?						
2. ¿Tiene la Empresa, por su ubicación, mejor acceso a los mercados de consumo que sus competidores?						
3. ¿Cuenta la Empresa con un inmueble de su propiedad?						
4. ¿En caso de ser rentado, el contrato de arrendamiento por cuanto tiempo se efectúa?						
5. ¿Existen vías de comunicación suficientes para la llegada de los artículos así como de los empleados de la Empresa?						
6. ¿Las vías de comunicación existentes son de bajo costo y rápidas?						
7. ¿El lugar donde se desenvuelven las labores propias de la Empresa es agradable y facilita el desarrollo en todos sus aspectos del personal que la integran?						
8. ¿La estructura legal de la Empresa es adecuada?						
9. ¿Con relación a zona, las operaciones de la Empresa se ven afectadas con impuestos, derechos y exenciones?						
10. ¿Existe un servicio interno que asegure el abastecimiento y mantenimiento que requiere la producción en los medios siguientes: De transporte Procedimientos de comunicación Energía eléctrica y fuerza motriz						
11. ¿Se han introducido mejoras que hayan permitido eliminar pasos innecesarios en la distribución? (Si es afirmativo describir).						
12. ¿Son suficientes los almacenes para el volumen actual de ventas?						
13. ¿La superficie ocupada por las oficinas es adecuada en extensión e instalación?						
14. ¿Existe una política de reemplazo de maquinaria obsoleta?						
15. ¿Al terminar su labor los encargados del manejo de equipo de transporte guardan invariablemente los vehículos en la planta?						

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
 APLICÓ: _____
 RESPONDIÓ: _____

C) GERENCIA

	N/A	1	2	3	4	OBSERVACIONES
<p>1. Breve descripción del puesto:</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Puesto: _____</p> <p><i>Gerente General</i></p> <p><i>Administrador General</i></p> <p><i>Director General</i></p>						
<p>2. Facultades del Gerente General:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						
<p>3. La gerencia general sigue los lineamientos trazados (planeación)</p> <p>4. ¿La gerencia tiene tiempo para planear constantemente nuevas actividades?</p> <p>5. ¿La gerencia se encuentra ubicada dentro de la misma empresa?</p> <p>6. ¿La gerencia realiza juntas periódicas con los jefes de departamento?</p> <p>7. ¿Dichas juntas se realizan con frecuencia?</p> <p>8. ¿La gerencia general sigue la política de puertas abiertas?</p> <p>9. ¿La gerencia general dicta las políticas de la compañía?</p> <p>10. ¿La gerencia general presenta resultados e informes al Consejo de Administración?</p> <p>11. ¿La gerencia evalúa los resultados por los diferentes departamentos?</p> <p>12. ¿La gerencia interviene en forma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldo?</p> <p>13. ¿La gerencia autoriza concesiones a los empleados que lo ameriten?</p> <p>14. ¿Los acuerdos importantes tomados dentro de la compañía están debidamente autorizados por la gerencia?</p> <p>15. ¿Las promociones que se efectúan en la empresa cuentan con el debido respaldo de la gerencia?</p> <p>16. ¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente al personal para los puestos importantes?</p> <p>17. ¿Las campañas publicitarias están autorizadas por la gerencia?</p> <p>18. ¿La adquisición de nuevos artículos para su venta son analizados por la gerencia general?</p> <p>19. ¿Los pagos a los proveedores por cantidades considerables los autoriza la gerencia general?</p> <p>20. ¿Es política de la gerencia que el tiempo extra sea laborado por determinado tipo de personal?</p>						

	N/A	1	2	3	4	OBSERVACIONES
21. ¿Existe supervisión por parte de la gerencia respecto a precios y descuentos otorgados a clientes?						
22. ¿La gerencia general autoriza el tipo de publicidad a seguir?						
23. ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo contable, laboral, fiscal y administrativo?						
24. ¿La gerencia cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del gerente y delega adecuadamente?						
25. ¿La gerencia puede ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?						
26. ¿La gerencia coordina todas las actividades de la empresa?						
27. ¿Estudia y toma decisiones con base en los estados financieros mensuales?						
28. ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?						
29. ¿Hace planeaciones de actividades financieras mensuales?						
30. ¿Solicita con anticipación créditos en caso necesario?						
31. ¿Vigila que los fondos obtenidos sean aplicados para lo que fue planeado?						
32. ¿La gerencia tiene seguro de vida?						
33. ¿La gerencia está afianzada?						
34. ¿La gerencia toma vacaciones?						
35. ¿La gerencia tiene relaciones con gerencias de empresas similares?						
36. ¿La gerencia está bien remunerada de acuerdo con su categoría?						

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
 APLICÓ: _____
 RESPONDIÓ: _____

D) VENTAS

	NA	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1. Describir brevemente el departamento. CARGO DIRECTO: Director General Gerente de Ventas Jefe de Ventas						
2. ¿Se tienen definidas las funciones del departamento?						
3. ¿Se revisa periódicamente la estructura del departamento de ventas y sus métodos?						
4. ¿Sistemáticamente se mejora la productividad de cada agente de ventas?						
5. ¿Se tiene una lista de cada cliente por agente y por zona?						
6. La organización del departamento de ventas es por Regiones Clientes Artículos Otros						
7. ¿Se formulan anualmente presupuestos de ventas por cada línea de artículos?						
8. ¿Se asignan cuotas de venta a cada agente de zona?						
9. ¿Qué tipo de servicio se presta al cliente? a) Antes de la venta b) Después de la venta c) Mixto						
10. ¿Se investigan nuevos usos del producto?						
11. ¿Se revisa, en coordinación con crédito y cobranzas los clientes morosos?						
12. ¿Se revisa mensualmente el resultado de las ventas por línea de artículos, por zonas, por tipo de clientes?						
13. ¿Se reciben quejas frecuentes de clientes por demoras u otras causas?						
14. ¿Se cuenta con diagramas que muestren los trámites que debe cumplir el pedido?						
15. ¿Los medios utilizados para la distribución y el transporte hacen llegar oportunamente y en buenas condiciones los productos?						
16. ¿La presentación comercial de los productos es satisfactoria?						
17. ¿Qué lugar ocupa la empresa con respecto al volumen que surge?						
18. ¿Se investigan nuevos productos?						
19. ¿Se tiene definida una política de ventas?						
20. ¿Existe organigrama del departamento?						
21. Objetivos del departamento: a) Son lógicos b) Existen objetivos mediatos e inmediatos c) Existen fijadas y tomadas en consideración repercusiones que tendrán en los demás departamentos?						

<p>d) Esta de acuerdo la gerencia general con los objetivos del departamento</p> <p>e) Se revisan, evalúan y corrigen</p> <p>22. Se atienden cuestiones tales como: Cuota de ventas Determinación del potencial de mercado Estimación de ventas totales mensuales y anuales Estimación de gastos fijos y gastos variables</p> <p>23. Políticas:</p> <p>a) Están escritas y actualizadas</p> <p>b) Reflejan las metas de la administración</p> <p>c) Se entienden</p> <p>d) Se pueden mejorar</p> <p>e) Las conoce el personal del departamento</p> <p>f) Comprende cuestiones tales como: Características del vendedor Selección del vendedor Adiestramiento del vendedor Obligaciones del vendedor Forma de realizar la venta Política de precios Política de estimación de presupuestos Política de actividades para la venta Política de servicios Política de reclamaciones Política de prospectos Política de elección del distribuidor</p> <p>24. Procedimientos.</p> <p>a) Están perfectamente determinadas las actividades que habrá de desarrollar cada miembro del departamento</p> <p>b) Se establecen relaciones con otros departamentos</p> <p>c) Se desarrollan y emiten procedimientos sobre cuestiones tales como: Manejo de órdenes o pedidos Preguntas de los clientes Manejo de las quejas y reclamaciones de los clientes Manejo de servicios de reparación Investigaciones de pedidos Visitas periódicas a los clientes Existe un expediente para cada cliente Existe control de las ventas</p> <p>d) Existe procedimiento para la selección de vendedores</p> <p>e) Existe procedimiento para el control de gastos</p> <p>f) Los procedimientos son revisados y evaluados periódicamente</p>						
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

- | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <p>25. Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se diseñan y controlan las formas y los registros b) Existe un método adecuado para el manejo de documentos c) Los expedientes de clientes son fácilmente identificables y existe método de información adecuada d) El equipo con que se cuenta facilita la labor e) Existe un método de adiestramiento de ventas f) Se realiza revisión de los métodos empleados <p>26. Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Son resultados de la aplicación de las políticas b) Son de observancia general c) Los conocen todos los empleados d) Atiende cuestiones tales como: <ul style="list-style-type: none"> Prospecto de vendedores Asistencia a los vendedores de la empresa Contenido de las formas de venta Estados de cuenta para los clientes detallando las características de su compra Observación de los requisitos que debe reunir la venta <p>27. Programa de adiestramiento de ventas</p> <p>A quienes abarca:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Principiantes b) Veteranos c) Distribuidores <p>28. Manual de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Concuerdan con los programas b) Colaboran a la obtención de los objetivos c) Reafirman las políticas d) Comprenden cuestiones tales como <ul style="list-style-type: none"> Reporte sobre errores en los pedidos Atención de quejas Servicios Cuotas Territorios Aplicación de los términos y condiciones de ventas Coordinación de las ventas con el plan de producción Promoción de ventas e) Se revisa periódicamente su eficacia <p>29. Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Existe un análisis del trabajo de ventas b) Existe análisis de las dificultades de las ventas c) Existe análisis de las actividades de agente d) Existe análisis de las características del producto y el de la competencia e) Existe análisis de la forma y su relación a la de la competencia | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

<ul style="list-style-type: none"> f) Existe análisis de retribuciones incluyendo salarios, incentivos y premios g) Existe análisis de gastos h) Se hacen análisis de zonas i) Existen análisis de las necesidades de venta j) Existen análisis de las variaciones <p>30. Controles</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Existe un control efectivo sobre los aspectos generales de la venta b) Se tienen estadísticas para el control de los agentes c) Hay datos relativos para el control de los prospectos d) Existen datos relativos para el control de las visitas e) Existen datos relativos al control presupuestal de gastos f) Hay datos para el control de servicios g) Existen datos para el control de quejas h) Se revisan y evalúan periódicamente la eficacia de los controles <p>31. Se efectúan juntas de vendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Con periodicidad b) Son productivas 						
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
 APLICÓ: _____
 RESPONDIÓ: _____

E) CONDICIONES DE TRABAJO

A) MEDIO

	ÁREA FÍSICA	ILUMINACIÓN	EVALUACIÓN		
<input type="checkbox"/>	LIMPIA	<input type="checkbox"/>	NATURAL	MALA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	SUCIA	<input type="checkbox"/>	ARTIFICIAL	REGULAR	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ORDENADA	<input type="checkbox"/>	OTRO	BUENA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	RUIDOSA				
<input type="checkbox"/>	HUMEDA				
<input type="checkbox"/>	ATROPELLADA				
<input type="checkbox"/>	OTRO				
	ESPECÍFIQUE				

	VENTILACIÓN	EVALUACIÓN	
<input type="checkbox"/>	CORRIENTE DE AIRE	MALA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	MALOS OLORES	REGULAR	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	TEMPERATURAS ELEVADAS	BUENO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	RESEQUEDAD		

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

- BUEN ESTADO
 - REGULAR ESTADO
 - MAL ESTADO
 - OTRO
- ESPECÍFIQUE
- _____
- _____
- _____

B) RIESGOS DE TRABAJO

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	DE LAS INSTALACIONES
<input type="checkbox"/> VÍAS RESPIRATORIAS	<input type="checkbox"/> INCENDIO
<input type="checkbox"/> VISTA	<input type="checkbox"/> TEMBLORES
<input type="checkbox"/> OÍDO	<input type="checkbox"/> ELEVADORES
<input type="checkbox"/> CORTADURAS	<input type="checkbox"/> ESCALERAS
<input type="checkbox"/> QUEMADURAS	<input type="checkbox"/> OTROS
<input type="checkbox"/> MACHUCONES	ESPECÍFIQUE
<input type="checkbox"/> CONTAGIOS	_____
<input type="checkbox"/> NEUROSIS	_____
<input type="checkbox"/> AMPUTACIONES	_____
<input type="checkbox"/> OTROS	
ESPECÍFIQUE	

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
APLICÓ: _____
RESPONDIO: _____

F) DESCRIPCIÓN DE LABORES DEL PERSONAL

Nombre de la empresa: _____
 Departamento: _____
 Sección: _____ Fecha: _____

1. Nombre de la persona: _____
2. Fecha de ingreso: _____
3. Su departamento: _____
4. Sección: _____
5. Título de su puesto: _____
6. Sueldo mensual: _____
7. Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son y como las viene desarrollando, asignando números progresivos a cada tarea e indique estimadamente las horas semanales que dedica a cada una de ellas. Indique al final de cada una de ellas si el trabajo es diario o periódico. Mencione también las horas extraordinarias.

Tarea No.	Descripción de labores	Horas a la semana

TRABAJO PENDIENTE DE SER TERMINADO A LA FECHA				
No.	Clase de trabajo	Cantidad	Unidad	Motivos

IDEAS DE MEJORA

NOTA PARA EL AUDITOR: En este cuestionario se anotan los trabajos que desarrolla cada persona, con el fin de conocer su volumen, importancia y finalidad, y los comentarios personales de quien los realiza, respecto a la manera de mejorarlos.

COMENTARIOS DEL AUDITOR

APLICÓ: _____

G) CUESTIONARIO FUNCIONAL

1. Identificación del puesto

PUESTO: _____
DEPARTAMENTO: _____
OFICINA: _____
SECCION O CIUDAD: _____
PUESTO AL QUE REPORTA: _____
No. DE PERSONAL EN EL PUESTO: _____
FECHA: _____
JORNADA: _____

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

INDIQUE QUE OFICINAS, SECCIONES O UNIDADES INTEGRAN SU DEPARTAMENTO

2. Descripción de funciones

EXPLIQUE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO, OFICINA, SECCIÓN O UNIDAD:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO (EXPLICACION BREVE DE LA FUNCION QUE CARACTERICE AL PUESTO COMO UN TODO)

COMENTARIOS DEL AUDITOR

APLICÓ: _____
RESPONDIÓ: _____

H) RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué número de personal se tiene?

2. ¿Qué labores se realizan en la empresa?

3. ¿Son necesarias para los fines de la empresa?

SÍ () NO ()

4. ¿Está adiestrado el personal?

SÍ () NO ()

5. ¿Es adecuado para el puesto que desempeña?

SÍ () NO ()

6. ¿Puede realizar otras labores adicionales sin afectar las que está realizando?

SÍ () NO ()

7. ¿Existe algún instrumento mecánico que pueda mejorar las formas de trabajo?

SÍ () NO ()

8. ¿Alguna máquina puede reducir económicamente el número de personal?

SÍ () NO ()

9. ¿Se hace un estudio al seleccionar personal de nuevo ingreso?

SÍ () NO ()

De que tipo.

- a) Entrevista inicial ()
- b) Examen psicológico ()
- c) Examen médico ()
- d) Examen técnico ()
- e) Entrevista intermedia ()
- f) Obtención de referencias ()

10. ¿Con lo anterior se autoriza contratación mediante?

- a) Contrato individual de trabajo ()
- b) Contrato por obra determinada ()
- c) Contrato por temporada ()
- d) Eventual ()
- e) Otros ()

Especifique

11. ¿Se inscriben en tiempo? ()
 a) RFC ()
 b) IMSS ()
 c) Sindicato ()
 d) INFONAVIT ()
12. ¿Hay reglamento interior de trabajo?
 SÍ () NO ()
13. ¿Con qué frecuencia se hacen exámenes médicos? _____
14. ¿Hay contrato colectivo de trabajo?
 SÍ () NO ()
 Nombre del sindicato _____
15. ¿Se vigila que se apliquen las bases estipuladas en él?
 SI () NO ()
16. ¿Esta afianzado el personal?
 SI () NO ()
17. ¿Se lleva registro completo del personal?
 SI () NO ()
18. ¿Incluye todos los datos necesarios?
 SI () NO ()
19. ¿Las listas de raya y nómina son preparadas a tiempo?
 SI () NO ()
20. ¿Son autorizados los cambios de salarios?
 SI () NO ()
 Cada que tiempo _____
21. Existe una autorización adecuada para el pago de tiempo extra, ausencias por enfermedad, permisos, etc.?
 SÍ () NO ()
 Persona que autoriza: _____
22. ¿Se realizan actividades de tipo social con el personal?
 SÍ () NO ()
 Cuales y cada cuando: _____
23. ¿Se realizan actividades de tipo deportivo con el personal?
 SI () NO ()
 Cuales y cada cuando: _____
24. ¿Hay comedores para el personal?
 SI () NO ()
25. ¿Existe armonía entre superiores y subordinados?
 SÍ () NO ()

26. ¿Cuenta la empresa con una descripción de puestos?
SÍ () NO ()
27. ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación?
SÍ () NO ()
28. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?
SÍ () NO ()
29. ¿Existen planes de incentivos para el personal?
SI () NO ()
30. ¿Cuentan con planes de promoción?
SÍ () NO ()
31. ¿El personal de la oficina o departamento es de base?
SI () NO ()
32. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?
SÍ () NO ()
33. ¿Conocen la Ley Federal del Trabajo?
SI () NO ()

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
APLICÓ: _____
RESPONDIÓ: _____

I) RECURSOS MATERIALES

ARTÍCULOS DE TRABAJO:

1. ¿Qué recursos materiales se utilizan en la empresa?

2. ¿Son los adecuados para los fines a que se destinan?

SÍ () NO ()

3. ¿Existen sustitutos que resulten más económicos?

SÍ () NO ()

4. ¿Existen desperdicios y pueden evitarse?

SI () NO ()

Como los evita:

5. ¿Se reciben los materiales oportunamente?

SÍ () NO ()

6. ¿Puede contribuir el proveedor con alguna mejora?

SI () NO ()

7. ¿Se pueden estandarizar los materiales para múltiples usos?

SÍ () NO ()

Como:

PLANTA:

8. ¿La localización del local es adecuada en relación a su situación, vías de comunicación, servicios públicos, mano de obra, materias primas, cargas fiscales, etc.?

SÍ () NO ()

9. ¿Permite la distribución de la planta que el movimiento de materiales cubra distancias mínimas?

SÍ () NO ()

10. ¿Se realizan los procesos por secuencia lógica a través de toda la planta?

SÍ () NO ()

11. ¿Se aprovecha al máximo el espacio disponible?

SÍ () NO ()

12. ¿Es flexible la distribución de la planta para hacer posibles mejoras?

SÍ () NO ()

MAQUINARIA Y EQUIPO:

13. ¿Se tienen presentes las innovaciones en materia de maquinaria y equipo?
SI () NO ()
14. ¿Se invierte en la maquinaria y equipo que efectivamente se necesita?
SI () NO ()
15. ¿Se adiestra a los trabajadores para la utilización de la maquinaria y el equipo?
SÍ () NO ()
16. ¿Se planea la producción por anticipado para obtener el mejor aprovechamiento del equipo y evitar tiempos muertos?
SÍ () NO ()

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____/____/____
APLICÓ: _____
RESPONDÍÓ: _____

J) RECURSOS FINANCIEROS

1. ¿Es suficiente el efectivo para cubrir oportunamente sus obligaciones?
SÍ () NO ()
2. ¿Existe una reserva para cualquier contingencia?
SÍ () NO ()
3. ¿Se emplean en la forma más productiva los excedentes de efectivo?
SÍ () NO ()
4. ¿Para las necesidades adicionales de efectivo se planea con anticipación la fuente de obtención más adecuada?
SÍ () NO ()
5. ¿Existe planeación y control financiero?
SÍ () NO ()
6. ¿Se hace análisis financiero periódico?
SÍ () NO ()
7. ¿Se hace planeación de las necesidades a corto plazo?
SÍ () NO ()
8. ¿Existen presupuestos?
SÍ () NO ()
9. ¿Existe financiamiento de alguna especie?
SÍ () NO ()
Especifique:

10. ¿Se analizan los estados financieros mensualmente?
SÍ () NO ()
11. ¿El capital es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa?
SÍ () NO ()
12. ¿Es adecuado el plazo de crédito otorgado en relación a las características del producto y de la competencia?
SÍ () NO ()
13. ¿Existe efectividad en la cobranza?
SÍ () NO ()
14. ¿Son adecuados los procedimientos de crédito y cobranza?
SÍ () NO ()
15. ¿Las políticas de crédito están acordes con las políticas generales de la empresa?
SÍ () NO ()

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
APLICÓ: _____
RESPONDIO: _____

K) RECURSOS TÉCNICOS

1. ¿Qué instrumentos se utilizan dentro de la empresa?

2. ¿Son adecuados para los fines utilizados?

SÍ () NO ()

3. ¿Están obsoletos o son anticuados?

SÍ () NO ()

4. ¿Pueden sustituirse por otros más eficientes?

SÍ () NO ()

5. ¿Resultaría económica la sustitución?

SÍ () NO ()

6. ¿Está preparado el personal para esas sustituciones?

SÍ () NO ()

7. ¿Se ahorraría tiempo gracias a nueva tecnología?

SÍ () NO ()

8. ¿Se justifica el uso de nueva tecnología?

SÍ () NO ()

9. ¿Existen tiempos muertos debido a la tecnología actual?

SÍ () NO ()

10. ¿Son adecuados los estándares de ejecución?

SÍ () NO ()

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____/____/____

APLICÓ: _____

RESPONDIÓ: _____

L) PLANEACIÓN

1. Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento u oficina:

2. ¿Son precisos los objetivos?

SÍ () NO ()

3. ¿Contribuyen los planes a la consecución de los objetivos de la empresa?

SÍ () NO ()

4. ¿Se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzos, puestos en práctica los planes?

SÍ () NO ()

5. ¿Es básica la planeación para la realización de la organización, la dirección y el control?

SÍ () NO ()

6. ¿Corresponde a todos los jefes de la empresa la función de la planeación?

SÍ () NO ()

7. ¿Existen políticas que sirvan de lineamientos a la planeación?

SÍ () NO ()

8. ¿Para cuánto tiempo se han formulado los planes?

SÍ () NO ()

9. ¿Conocen los encargados de la planeación la relación que existe entre su departamento y el de los demás?

SÍ () NO ()

10. ¿Se ha elegido al hacer la planeación, la mejor alternativa de línea de acción para lograr los objetivos de la empresa?

SÍ () NO ()

11. ¿Se han determinado los factores que delimitan la resolución de los problemas que surjan por la alternativa elegida?

SÍ () NO ()

12. ¿Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos por la empresa?

SÍ () NO ()

13. ¿Es flexible la planeación? Sí () NO ()

14. ¿Se comprueban continuamente los acontecimientos y expectativas para modificar los planes con el fin de rectificar la dirección hacia los objetivos propuestos?

SÍ () NO ()

15. ¿Se han establecido los planes considerando lo que probablemente pueden o no hacer los competidores?

SÍ () NO ()

M) ORGANIZACIÓN

1. Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?
SÍ () NO ()
2. ¿Se considera que el manual de organización esta actualizado?
SÍ () NO ()
3. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento?
SÍ () NO ()
4. ¿Es conocido por el personal?
SÍ () NO ()
5. ¿El manual declara claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?
SÍ () NO ()
6. ¿Considera que existen funciones que generen duplicidad de labores en la oficina o departamento al que pertenece?
SÍ () NO ()
7. ¿Considera que el personal con que se cuenta es el requerido para la carga y volúmenes de trabajo de la empresa?
SÍ () NO ()
8. ¿Contribuye la organización a la consecución de los objetivos de la empresa?
SÍ () NO ()
9. ¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo?
SÍ () NO ()
10. ¿Está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?
SÍ () NO ()
11. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?
SÍ () NO ()
12. ¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada?
SÍ () NO ()
13. ¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?
SÍ () NO ()
14. ¿Son sometidos ante un nivel superior en la organización solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel determinado?
SÍ () NO ()
15. ¿Están divididas las operaciones de la empresa y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la empresa?
SÍ () NO ()

16. ¿Está claramente definido el contenido de los cargos encomendados y su relación entre si?
SÍ () NO ()
17. ¿Existe equilibrio entre las diferentes fases de la organización?
SÍ () NO ()
18. ¿Puede adaptarse la organización a cualquier cambio en el medio ambiente para la consecución de los objetivos de la empresa?
SÍ () NO ()
19. ¿Se capacita al personal nuevo hasta asegurarse que conoce sus labores?
SÍ () NO ()
20. ¿Se procura poner al hombre adecuado en el puesto adecuado?
SÍ () NO ()
21. ¿Asegura la organización su continuidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento?
SÍ () NO ()

COMENTARIOS DEL AUDITOR

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____

APLICÓ: _____

RESPONDÍO: _____

N) DIRECCIÓN

1. ¿Incita el superior en sus subordinados el deseo de contribuir eficientemente a la consecución de los objetivos del grupo?
SÍ () NO ()
2. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión hacer que la consecución de los objetivos individuales se armonice con los del grupo?
SÍ () NO ()
3. ¿Se logran los objetivos de grupo con el mínimo de costo y sin malestar, debido a la correcta aplicación de las técnicas, comunicaciones y actividades de la dirección?
SÍ () NO ()
4. ¿Responden los subordinados ante un solo superior?
SÍ () NO ()
5. ¿Vigila personalmente el superior las labores del subordinado?
SÍ () NO ()
6. ¿Es la técnica adoptada por la dirección la más apropiada para la persona que realiza el trabajo y para la tarea que realiza?
SÍ () NO ()
7. ¿Respetan los dirigentes superiores las órdenes dictadas por los jefes inferiores?
SÍ () NO ()
8. ¿Se cuida de comunicar a los jefes inferiores los planes que se van a hacer y las instrucciones generales de su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las órdenes que habrán de dar para realizarlos?
SÍ () NO ()
9. ¿Es la dirección el centro de comunicación de la organización?
SÍ () NO ()
10. ¿Comprenden efectivamente quienes reciben una información, su alcance y sentido?
SÍ () NO ()
11. ¿Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?
SÍ () NO ()
12. ¿Conoce y hace uso, la dirección, de los grupos organizados informalmente en el seno de la organización?
SÍ () NO ()
13. ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos? SÍ () NO ()
14. ¿Se procura enseñar a los jefes a mandar y no solo a hacer las operaciones? SÍ () NO ()
15. ¿Saben guiar los dirigentes a sus subordinados? SÍ () NO ()

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____
APLICÓ: _____
RESPONDÍÓ: _____

O) CONTROL

1. ¿Contribuye el control a conseguir los objetivos del grupo, por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones, en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva?
SÍ () NO ()
2. ¿Actúa eficientemente el control descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?
SÍ () NO ()
3. ¿Ejerce solo el responsable de una actividad el control sobre la misma?
SÍ () NO ()
4. ¿Está el control encaminado principalmente a rectificar y evitar así daños para la empresa, que perder el tiempo en señalar exactamente las desviaciones pasadas con fines exclusivamente estadísticos?
SÍ () NO ()
5. ¿Se basa el control principalmente en la alta capacidad de los directivos y no en la corrección de las desviaciones descubiertas?
SÍ () NO ()
6. ¿Es el control reflejo de los planes?
SÍ () NO ()
7. ¿Están los controles acordes con la estructura de la organización?
SÍ () NO ()
8. ¿Satisface el control establecido las necesidades personales del dirigente?
SÍ () NO ()
9. ¿Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas, que reduzcan la influencia de factores personales al menor grado posible?
SÍ () NO ()
10. ¿Se realiza el control de las actividades por medio de la atención exclusiva del dirigente a los puntos clave de ellas?
SÍ () NO ()
11. ¿Se basa el funcionamiento del control en la atención primordial de las excepciones?
SÍ () NO ()
12. ¿Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes?
SÍ () NO ()
13. ¿Es revisado periódicamente el sistema de control?
SÍ () NO ()
14. ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes por medio de una planeación, organización y dirección adecuada?
SÍ () NO ()

FECHA DE APLICACIÓN: ____ / ____ / ____

APLICÓ: _____

RESPONDIÓ: _____

3.5. Análisis y evaluación de la información

A) Cuestionario general

Total de preguntas:	48
Total de preguntas de control:	6
Total de preguntas de opción múltiple:	10
Total de posibles Sí:	32
Total de sí obtenidos:	22
Cumplimiento:	% 68.75
Dictamen	Malo

B) Medio ambiente

	Puntos:	
N/A	3	20.00 %
1 MALO	1	6.67 %
2 REGULAR	2	13.33 %
3 BUENO	6	40.00 %
4 EXCELENTE	3	20.00 %
Total.de preguntas:	15	100.00 %

C) Gerencia

	Puntos:	
N/A	4	11.11 %
1 MALO	9	25.00 %
2 REGULAR	10	27.78 %
3 BUENO	7	19.44 %
4 EXCELENTE	6	16.67 %
Total de preguntas:	36	100.00 %

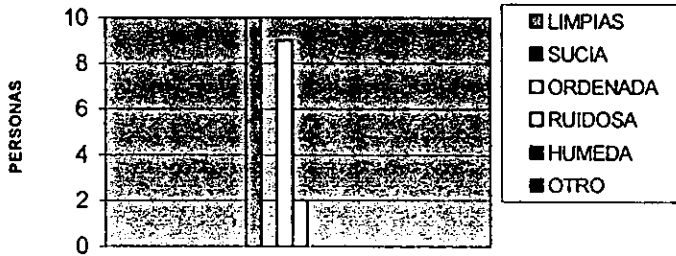
D) Ventas

	Puntos:	
N/A	21	26.92 %
1 MALO	12	15.38 %
2 REGULAR	14	17.95 %
3 BUENO	20	25.64 %
4 EXCELENTE	11	14.10 %
Total de preguntas:	78	100.00 %

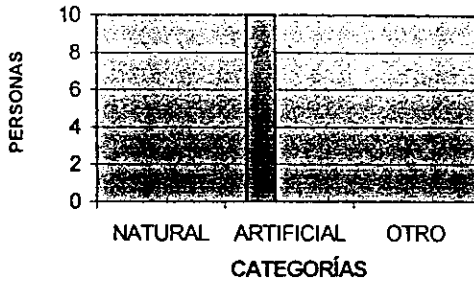
E) Condiciones de trabajo

A) MEDIO

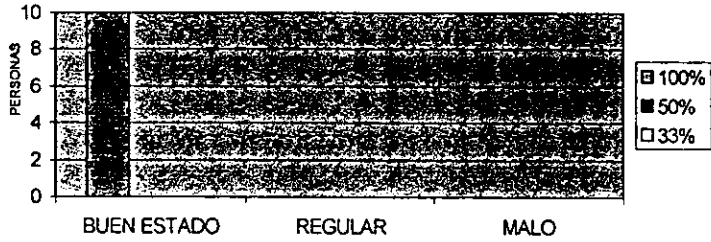
ÁREA FÍSICA



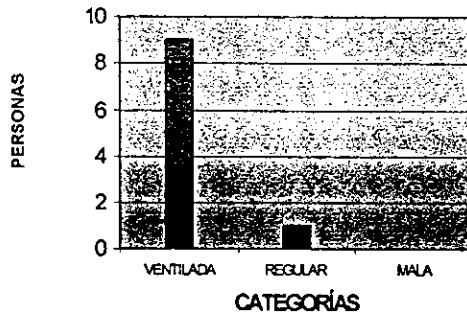
ILUMINACIÓN



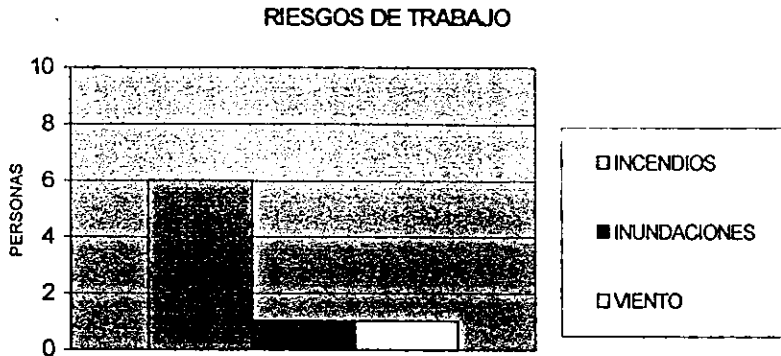
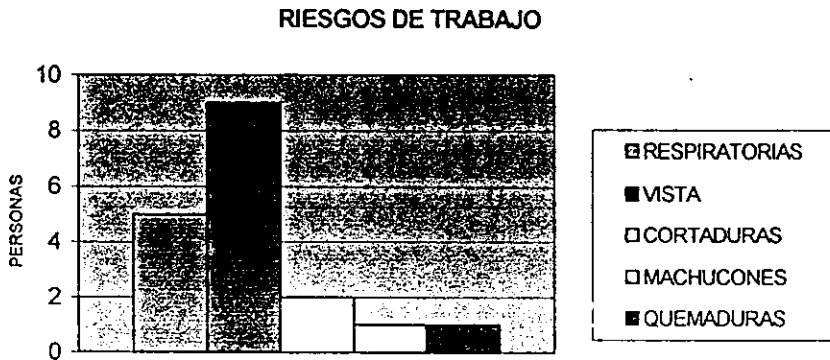
MOBILIARIO Y EQUIPO



VENTILACIÓN



B) RIESGOS DE TRABAJO



F) Descripción de labores del personal

SE APLICÓ ÚNICAMENTE CON FINES INFORMATIVOS PERSONALES

G) Cuestionario funcional

SE APLICÓ ÚNICAMENTE CON FINES INFORMATIVOS PERSONALES

H) Recursos humanos

Total de preguntas:	33
Total de preguntas de control:	2
Total de preguntas de opción múltiple:	2
Total de posibles Sí:	29
Total de sí obtenidos:	15
Cumplimiento:	% 51.72
Dictamen	Muy malo

I) Recursos materiales

Total de preguntas:	16
Total de preguntas de control:	1
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	15
Total de sí obtenidos:	13
Cumplimiento:	% 86.67
Dictamen	Bueno

J) Recursos financieros

Total de preguntas:	15
Total de preguntas de control:	0
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	15
Total de sí obtenidos:	10
Cumplimiento:	% 66.67
Dictamen	Malo

K) Recursos técnicos

Total de preguntas:	10
Total de preguntas de control:	1
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	9
Total de sí obtenidos:	6
Cumplimiento:	% 66.67
Dictamen	Malo

L) Planeación

Total de preguntas:	15
Total de preguntas de control:	1
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	14
Total de sí obtenidos:	10
Cumplimiento:	% 71.43
Dictamen	Regular

M) Organización

Total de preguntas:	21
Total de preguntas de control:	0
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	21
Total de sí obtenidos:	13
Cumplimiento:	% 61.90
Dictamen	Malo

N) Dirección

Total de preguntas:	15
Total de preguntas de control:	0
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	15
Total de sí obtenidos:	15
Cumplimiento:	% 100.00
Dictamen	Excelente

O) Control

Total de preguntas:	14
Total de preguntas de control:	0
Total de preguntas de opción múltiple:	0
Total de posibles Sí:	14
Total de sí obtenidos:	10
Cumplimiento:	% 71.43
Dictamen	Malo

3.6. Concentrado del Proceso Administrativo

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS EVALUADOS

ELEMENTO I PLANEACIÓN	GRADOS	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
1.1. PLANES DE TRABAJO	II	5	DEFICIENTE
1.2. OBJETIVOS	II	5	DEFICIENTE
1.3. POLÍTICAS	II	5	DEFICIENTE
	TOTAL	15	DEFICIENTE
ELEMENTO II ORGANIZACIÓN			
2.1 ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL	III	10	ELEMENTAL
2.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	III	10	ELEMENTAL
2.3. APROVECHAMIENTO DE RECURSO HUMANO	III	10	ELEMENTAL
2.4. UTILIZACION Y RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	III	10	ELEMENTAL
	TOTAL	40	ELEMENTAL
ELEMENTO III DIRECCIÓN			
3.1. DELEGACIÓN	I	0	CARENCIA
3.2. COMUNICACIÓN	II	5	DEFICIENTE
3.3. SUPERVISIÓN	III	10	ELEMENTAL
	TOTAL	15	DEFICIENTE

ELEMENTO IV CONTROL	GRADOS	PUNTOS	DESCRIPCION
4.1.SIST. Y PROCED. ADMTIVOS.	II	5	DEFICIENTE
4.2.MANUALES DE OPERACIÓN	II	5	DEFICIENTE
4.3.MEDICIÓN DE RESULTADOS	I	0	CARENCIA
	TOTAL	10	DEFICIENTE

3.7. Preparación de la información

Los elementos auditados fueron:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Recursos técnicos
- Recursos materiales

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

ELEMENTO I: PLANEACIÓN.

Se considera que la planeación de la empresa es deficiente, porque cuenta con disposiciones inadecuadas e imprecisas, carente de práctica, además de no contar con objetivos claramente definidos, ni con políticas adecuadas para lograr los objetivos.

ELEMENTO II: ORGANIZACIÓN

La organización de esta empresa se considera elemental, porque la estructura orgánica y funcional de la empresa no es adecuada ya que las jerarquías, funciones y obligaciones, así como las responsabilidades no están claramente definidas por lo que no ayudan a cumplir eficazmente con los objetivos.

ELEMENTO III: DIRECCIÓN.

Debido a la deficiente planeación y organización no existe una base para una adecuada dirección, ya que al carecer de los elementos anteriores no existe una forma de comunicación adecuada y todos los esfuerzos de la dirección no son eficientes para el logro de los objetivos.

ELEMENTO IV: CONTROL

Al no existir manuales de operación completos que normen las actividades de la empresa, no pueden tener instrumentos de medición para determinar los avances que existan, todo esto como resultado de una deficiente planeación.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros no están siendo bien administrados, existen muchas fugas de dinero, los estados financieros no están preparados a tiempo por lo que no se pueden tomar las decisiones adecuadas. El ingreso por concepto de ventas apenas cubre los gastos fijos de la empresa.

RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con personal capacitado para realizar el trabajo que se les ha encomendado, más sin embargo, no rinden más de lo necesario debido a una falta de motivación, los sueldos son bajos en general y las jornadas de trabajo son muy largas.

RECURSOS TÉCNICOS

La empresa esta muy bien equipada, cuenta con buen respaldo en cuanto a asistencia técnica.

RECURSOS MATERIALES

Al igual que los recursos técnicos, la empresa básicamente maneja tecnología de punta, se encuentran muy bien preparados para el manejo del hardware y software, se actualizan constantemente y tratan de hasta donde sus recursos financieros se lo permiten.

3.8. Presentación del informe final

H. Veracruz, Ver., a 02 de Junio de 1999.

Lic. Carlos Vargas Martínez
Director General de SMI
P R E S E N T E

Por este conducto hago de su conocimiento que ha finalizado la auditoría administrativa realizada a la Gerencia General de la ciudad de Veracruz de SISTEMAS MODERNOS DE INFORMÁTICA.

La auditoría se llevó a cabo y finalizó de acuerdo a lo pactado anteriormente, sin encontrar contratiempos materiales o de tipo humano.

Dentro de la investigación realizada, se encontró que la situación actual de la Gerencia del puerto de Veracruz al 30 de Mayo de 1999, cumple con los objetivos generales estipulados por la oficina matriz, más sin embargo, estos resultados no están basados o desarrollados de acuerdo a las políticas y normas planeadas por la Dirección General. La gerencia se encuentra laborando a un 60% de su capacidad, en general se trabaja en una escala de regular a mala.

La mayoría de los problemas no tienen procedencia directa de la Gerencia, sino que las áreas subordinadas a ésta se encuentran retrasadas en sus labores y afectan la toma de decisiones de la misma, causando por lo tanto un problema general a la empresa.

Anexo una lista de recomendaciones que creo beneficiarían a su empresa, dejando a su elección la aplicación de las mismas; así como los resultados de los cuestionarios aplicados que arrojan las principales fuentes de problemas.

Expuestos los hechos relevantes encontrados en el desarrollo de la auditoría y anexando las recomendaciones doy por terminada el trabajo el día 30 de Mayo del año en curso.

Agradeciendo su preferencia me reitero de nuevo a sus ordenes,

Atentamente,

ALEJANDRA LOPEZ
AUDITOR PRINCIPAL

SINTÉISIS DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ENCONTRADOS EN SISTEMAS MODERNOS DE INFORMÁTICA, SUCURSAL VERACRUZ.

- La Gerencia sigue rara vez los lineamientos trazados, no se realizan juntas informativas, no presenta informes a la Dirección General por falta de tiempo o retraso en los trabajos.
- La Gerencia no cuenta con asesoría de tipo contable, fiscal, laboral o administrativo externo a la organización, por lo que muchas veces no se da cuenta de los errores.
- En general el personal subordinado a la Gerencia General no se encuentra familiarizado o desconoce como esta estructurada administrativamente la empresa; desconocen el organigrama, el reglamento general, no conocen las políticas de la empresa y no respetan el tramo de control.
- El personal no tiene designadas funciones específicas por lo que se retrasan en su trabajo, no delimitan sus responsabilidades, y cuestionan frecuentemente las decisiones tomadas por el Gerente.
- En general la empresa carece de un plan general de capacitación y adiestramiento para el personal o la Gerencia.
- No se detectaron problemas con las instalaciones o mobiliario en general.

RECOMENDACIONES ELABORADAS PARA SISTEMAS MODERNOS DE INFORMÁTICA:

Las recomendaciones que presento para su empresa fueron elaboradas para desarrollar e incrementar la efectividad y eficiencia en las funciones laborales y administrativas de los empleados de la organización.

Dejó en sus manos la opción de aplicarlas de acuerdo lo crea conveniente.

- Recomiendo diseñar planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las políticas que se tendrán que seguir para cumplirlos, de esta forma mejorarán el área de planeación.
- Para mejorar la organización de la empresa, recomiendo reestructurar el organigrama y darlo a conocer a todo el personal para que sepan quien es su jefe inmediato y quien les reporta directamente a cada uno de ellos; delimitar las funciones de cada empleado y definir la responsabilidad de cada uno; elaborar y dar a conocer un manual de operaciones; realizar juntas informativas para dar a conocer los objetivos de la empresa, avisos y cambios importantes.
- Establecer un tramo de control adecuado; ejercer mas comunicación entre el Gerente y los subordinados, esto puede ser mediante pequeñas juntas semanales, reportes o memos; y dejar claro quien toma las decisiones de la empresa.
- Implementar instrumentos de medición de acuerdo a las necesidades de la empresa para determinar los avances obtenidos por periodos y conocer si están siendo cumplidos los objetivos. Presentar informes mensuales con los resultados obtenidos a los jefes de departamento y a la dirección general a forma de control interno, así como para motivar a los empleados.
- Implementar un plan de capacitación, ya sea semestral o anual de acuerdo a las posibilidades de la empresa, tanto para el Gerente como para los demás miembros de la organización, así como contratar asesoría especializada para prestar ayuda al mando superior.

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS EN LA EMPRESA.

Resultado del CUESTIONARIO GENERAL

Este cuestionario mide de forma muy general como esta siendo llevada la empresa en sus aspectos labores y el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre el funcionamiento de la misma.

El resultado expresa que el personal casi no conoce como esta organizada la empresa y sus funciones, calificándose entre regular y malo.

Resultado del CUESTIONARIO DE CONDICIONES DE TRABAJO

Este cuestionario mide de forma clara y específica el área física de trabajo en la empresa y los riesgos de trabajo a los que se enfrentan las personas.

El resultado expresa que el personal se siente cómodo en cuanto a su medio ambiente de trabajo, y los únicos riesgos a los que se enfrentan es el daño a la vista causado por trabajar frente al monitor de la computadora, pero que en general es mínimo, daños a las vías respiratorias en tiempos de calor, ya que les afecta estar dentro del aire acondicionado y después salir al calor y algunas quemaduras, cortaduras y machucones por el manejo de herramientas.

Resultado del CUESTIONARIO GERENCIA

Este cuestionario mide específicamente las actividades que realiza el Gerente General, así como el punto de vista que tiene sobre como esta llevando la empresa.

El resultado expresa que el Gerente se desenvuelve de manera regular, piensa que no cuenta con herramientas para realizar su trabajo, no tiene comunicación y hasta cierto punto aceptación por sus subordinados, esto se debe al factor edad, ya que es un Gerente muy joven y con poca experiencia.

Resultado de LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS EVALUADOS

<i>DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
PLANEACIÓN	DEFICIENTE
ORGANIZACIÓN	ELEMENTAL
DIRECCIÓN	DEFICIENTE
CONTROL	DEFICIENTE

Este resultado muestra de forma muy específica las áreas de la administración y como están siendo aplicadas en la empresa.

El resultado de las cuatro divisiones es bastante deficiente mostrando lo mal organizada que se encuentra la empresa debido a los factores mencionados en el ANEXO I, y sobre los cuales se hacen recomendaciones específicas en el ANEXO II.

Resultado del CUESTIONARIO DE VENTAS

La empresa no cuenta con un departamento que se dedique 100% al área de ventas, por lo que le corresponde a todos estar contactando nuevos clientes, mas sin embargo, se podría tener un buen control si se coordinaran más las actividades de cada uno de los miembros del personal, si tuvieran más comunicación, planeación de estrategias de ventas y presupuestos para ventas.

Resultado del CUESTIONARIO DE MEDIO AMBIENTE

Por medio de este cuestionario se dedujo que la empresa cuenta con una ubicación bastante buena sobre la competencia, existen vías de comunicación, la población económica fluctúa entre la clase media y media-alta, cuentan con servicios cercanos, en general, se desenvuelven en una buena zona para el giro de su negocio.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1. Conclusiones

Con el presente trabajo de investigación, se obtuvo como resultado que la Auditoría Administrativa es necesaria tanto para las pequeñas como para las grandes empresas, no importa su giro o tamaño, por medio de una auditoría administrativa la empresa puede saber su situación organizacional a ese momento, esto le permitirá al gerente planear estrategias, sistemas y procedimientos que le ayuden a mejorar sus sistemas de trabajo.

En el Puerto de Veracruz, el aparato productivo esta conformado casi en su totalidad por micros y pequeñas empresas. Debido a esto se desarrolla un ambiente de mayor competitividad entre este tipo de empresas, ya que en esta época de adelantos tecnológicos, la administración de empresas se ve confrontada con el gran desafío de tomar decisiones sensatas y lógicas a efecto de poder aprovechar las grandes oportunidades que brinda la electrónica, la informática y todos los canales de comunicación que día a día se van abriendo para dar paso a la competencia.

Debido a todo esto y a los cambios que se avizoran por el surgimiento de estos nuevos conceptos, la tarea del administrador se vuelve más complicada y exigente, para los empresarios la toma de decisiones acertadas es el punto clave sobre el éxito o el fracaso, la aplicación de las técnicas y herramientas que nos brinda la auditoría administrativa puede garantizar tomar la mejor decisión en el mejor momento.

Como podemos observar un requisito de capital importancia para llegar a una decisión que se pudiera llamar científica, es contar con la debida información. Esta información trascendental es el saber de que manera trabaja la empresa, con que recursos cuenta y como han sido administrados.

La auditoría administrativa nos permite conocer todos estos datos que le permiten al administrador saber el rumbo de su empresa, corregir errores y prevenirlos.

Se requiere tener un conocimiento claro de como trabaja la organización al considerar la eficacia que ha demostrado tener una buena auditoría administrativa; en el acierto de mejorar la toma de decisiones, resalta la importancia de contar con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo una investigación de este tipo, a fin de determinar si son malas o buenas las condiciones que prevalecen en la empresa.

El propósito de este trabajo de investigación de tesis es conocer si el desarrollo de una auditoría administrativa, como instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y las funciones de todas las áreas de la empresa, ayuda a lograr una administración más eficaz.

El evaluar el desempeño de una empresa de manera objetiva, es una de las formas más eficaces para medir los resultados entre lo planeado y lo logrado a través de planes, dirección, y control, siendo este el factor crucial para los gerentes o administradores al efectuar o innovar los sistema administrativos.

Actualmente la auditoría administrativa aumenta y facilita la recolección de información y análisis de situaciones por lo que se puede decir que provee al administrador de una capacidad para analizar la situación al momento, con datos reales.

El presente trabajo de investigación ha sido realizado por medio de un estudio documental y de campo que comprende el análisis de las variables:

- Recursos de la empresa, y
- Proceso administrativo

Al evaluar las variables, se puede determinar en forma general que los empresarios cuentan con una administración 60% empírica y esto no permite contar con sistemas de organización que pueda medir la confiabilidad y validez de la información para la toma de decisiones con un riesgo reducido.

Lo anterior permite aceptar la hipótesis:

"La correcta aplicación de una auditoría administrativa ayuda a la dirección a lograr una administración mas eficaz".

Los objetivos mencionados se cumplen, al demostrar que la auditoría administrativa es una herramienta eficiente, que permite descubrir errores y deficiencias en los procesos y sistemas administrativos necesarios para lograr la productividad que como empresa se requiere ante el entorno presente de la globalización.

El presente trabajo de investigación fue complementado por un trabajo de auditoría administrativa llevado a cabo en la micro empresa ubicada en la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río, denominada Sistemas Modernos de Informática y en la cual imperaba la falta de organización sobre la mayoría de sus sistemas.

Al no existir capacitación sobre metodología para la aplicación de esta herramienta administrativa surge como consecuencia una organización débil, políticas deficientes, mala planeación de la producción, defectos o irregularidades en los controles, falta de adiestramiento y capacitación del personal, y muchas más circunstancias contribuyen a una administración deficiente y con ello al fracaso de la empresa.

Sin embargo, la muestra representativa nos deja ver que la correcta aplicación de una auditoría administrativa puede ayudar a cualquier negocio a salir del estancamiento organizacional que lleva a la empresa a fracasar y darle las herramientas necesarias para trabajar con los recursos con que cuenta, conocer el proceso administrativo que ayudará a mejorar la situación de la empresa.

Otro objetivo que el presente trabajo de investigación cumple es el explicar de forma fácil los fundamentos teóricos necesarios para la correcta comprensión y análisis de la auditoría administrativa, así como la ejemplificación sobre un caso.

El presente estudio será de gran ayuda para todos aquellos empresarios que necesiten implementar un programa de auditoría administrativa, ya que este trabajo permite el fácil entendimiento de todos los pasos a seguir para la realización de una auditoría.

Lo anterior permite el inicio del desarrollo de programas y trabajos que contemplen pasos sencillos, claros y concisos para establecer e implementar la auditoría administrativa.

4.2. Sugerencias

De acuerdo a la investigación desarrollada y las conclusiones mencionadas se sugiere lo siguiente:

- La implantación de un programa que contengan los conceptos fundamentales de auditoría administrativa de las diversas técnicas que posee y que ayudan a descubrir los factores que contribuyen a costos altos y bajas utilidades, a encontrar los métodos defectuosos de control interno, cuales áreas generales conviene investigar, como localizar deficiencias y prácticas indebidas que muestren como hacer análisis para medir el desempeño.
- Capacitar al encargado de la empresa para que sepa manejar las herramientas de auditoría administrativa, en caso de que esté no fuera administrador, ya que juega un papel muy importante viéndolo desde el punto de vista de que de él depende el éxito en la administración de la empresa.

Considerando los conceptos anteriores que nos dicen la importancia que tiene el director o administrador de una empresa sobre enfrentar esos retos de la administración del negocio, es indispensable que esta persona se encuentre capacitada y se sienta segura de poder aplicar y trabajar con las herramientas que nos permiten contar con una mejor optimización de los recursos de la empresa.

En este aspecto, muchos son los ejemplos que se pueden citar para ilustrar la aplicación de la auditoría administrativa, mas sin embargo, lo más sencillo y lógico para ejemplificar este aspecto es el proceso administrativo en sí:

PLANEACIÓN

En esta fase se busca predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos establecidos que esto implica.

1. Pronosticar los volúmenes de venta que se puedan alcanzar en un determinado período.
2. Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
3. Desarrollar estrategias que señalen dónde y cómo alcanzar los objetivos establecidos

Es indudable que para llevar a cabo todas esas actividades dentro de un marco de cambio se requiere una fuerte dosis de creatividad para generar ideas, mejores estrategias, nuevas políticas y programas más adecuados.

ORGANIZACIÓN

Esta función administrativa tiene por objeto asignar y relacionar a la gente dentro de la empresa para lograr los objetivos. Esta fase también exige la observación de los siguientes puntos.

- Definir las funciones de actividades necesarias para el logro efectivo de los objetivos
- Integrar otras funciones o actividades en unidades orgánicas con fisonomía e importancia propia
- Jerarquizar la autoridad de cada jefe en cada una de esas unidades orgánicas.

Siendo la estructura de organización el marco de orden que facilita el logro de los objetivos y que nunca es perfecta sino siempre perfectible, también se exige capacidad creadora entre todos aquellos que intervienen en el mantenimiento y evaluación de todos los aspectos de la organización.

DIRECCIÓN

Por medio de esta función administrativa se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos haciendo lo siguiente

- Delegar autoridad
- Motivar y persuadir al personal para que colabore
- Poner en práctica buenas relaciones humanas.

La auditoría administrativa puede actuar evaluando ciertos aspectos como el proceso de delegación de autoridad ya que esta íntimamente relacionado con ciertos instrumentos como son los presupuestos, contabilidad por áreas de responsabilidad y otras técnicas; así mismo los procesos informativos para la toma de decisiones, principalmente en las de carácter financiero y contable.

CONTROL

Es la función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidas. Al igual que las anteriores funciones administrativas estas también requieren que se tengan presente aspectos tales como los siguientes:

- Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones
- Medir las realizaciones y compararlas con normas establecidas.
- Tomar las medidas necesarias preventivas para evitar esos errores.

La fase de control es medular como objeto de examen por parte de la auditoría administrativa.

Los emprendedores actuales están aceptando los métodos modernos de administración en un número cada vez mayor, hoy día son muchos los que estudian cursos de capacitación administrativa en su tiempo libre.

Para tener éxito, el empresario debe de estar equipado con los instrumentos debidos.

El empresario de hoy sabe que la auditoría administrativa es un instrumento que sirve para examinar y determinar la calidad de la operación.

También sirve para medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos así como su personal.

También es de gran utilidad, a través de la revisión y la evaluación, para descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar las utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVÁREZ ANGUIANO JORGE. *Auditoría Administrativa*. Editorial FCA, UNAM. México, 1983.
2. ANAYA SANCHEZ CARLOS ENRIQUE. *Auditoría Administrativa/Examen y evaluación de la empresa*. Editorial Nva. México. México, 1980.
3. ARIAS GALÍCIA FERNANDO. *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas. México, 1988.
4. CARRILLO LANDEROS RAMIRO. *Metodología y administración*. Editorial Limusa. México, 1988.
5. CENAPRO. *Diagnostico por funciones*. México, 1987.
6. CERTO SAMUEL. *Administración moderna*. 2ª edición. Editorial Interamericana. México, 1985.
7. CERVANTES SALVADOR. *Dinámica de la Auditoría Administrativa*. Editorial Ecasa. México, 1991.
8. DIÉZ DE BONILLA PATRICIA. *Manual de casos prácticos sobre Auditoría Administrativa*. Editorial México. México.
9. FERNÁNDEZ ARENA JOSE. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Diana. México, 1974.
10. LEONARD P. WILLIAM. *Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. Editorial Herrero – Diana. México, 1991.

11. LINDBERGH T. COHN. *Auditoría de operaciones*. Editorial Técnica. México, 1975.
12. MARTÍNEZ VILLEGAS FABIAN. *El contador público y la Auditoría Administrativa*. Editorial Pac. México 1979.
13. MUCH GALINDO/GARCÍA MARTÍNEZ. *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas. México, 1980.
14. NORBECK E. F. *Auditoría Administrativa*. Editorial Técnica. México, 1970.
15. PERDOMO MORENO ABRAHAM. *Fundamentos de control interno*. 3ª edición. Editorial Ecasa. México, 1991.
16. REYES PONCE AGUSTÍN. *El análisis de puestos*. Editorial Limusa. México, 1966.
17. RÍOS SZALAY A./PANIAGUA A. *Orígenes y perspectivas de la administración*. Editorial Trillas. México, 1990.
18. ROBBINS STEPHEN P. *Administración, teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall. México, 1987.
19. RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Editorial Trillas. México, 1986.
20. RUBIO RAGAZZANI VICTOR/HERNÁNDEZ FUENTES JORGE. *Guía práctica de Auditoría Administrativa*. Publicaciones administrativas y contables. México, 1988.
21. THIERAUF J. ROBERT. *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*. Editorial Limusa. México, 1984.