



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO
ELEMENTO EN LA AUDITORIA
TRADICIONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
CATALINA SOLANO GOMEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C. P. FRANCISCO ISAS ROMERO**

Mexico, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

INTRODUCCION

PAGINA

CAPITULO I

Auditorfa Administrativa

1.- Origen de la Auditorfa.....	1
2.- Qué se entiende por Auditorfa Administrativa.....	6
3.- Discrepancia con la Auditorfa de Estados Financieros.....	7
4.- La importancia del Contador Público dentro de la Auditorfa Administrativa.....	12

CAPITULO II

Desarrollo del trabajo en una Auditorfa Administrativa

1.- Planeación y programa de la Auditorfa Administrativa.....	17
2.- Alcance de la Auditorfa Administrativa.....	20
3.- Análisis.....	22
4.- Información Necesaria y su Registro.....	25
a) Reunión de Datos Específicos.....	26
b) Cuestionarios.....	28
c) Entrevistas.....	30
d) Necesidad de Resumir la Información contenida en Documentos.....	33
5.- Evaluación de la Auditorfa Administrativa.....	34
6.- Recomendaciones y Soluciones.....	37

CAPITULO III

Informes de Auditorfa Administrativa

1.- Tipos de Informes.....	40
a) Informe Borrador.....	41
b) Informes Verbales.....	41
c) Informes Escritos.....	42

d) Informe Preliminar.....	42
e) Informe de Progreso.....	42
f) Informe Final.....	42
2.- Discusiones de los Resultados.....	44
3.- Importancia de la Vigilancia.....	45

CAPITULO IV

Qué se espera en lo futuro de la Auditoría Administrativa

1.- Repercusiones de la información recibida por la Empresa.....	46
2.- Efectos que proyecta dentro de la Profesión.....	48

CONCLUSIONES.....	53
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	55
-------------------	----

I N T R O D U C I O N

Como es bien sabido, en la actualidad en que el ritmo de los negocios es bastante acelerado, la diversificación de los mercados, y por lo tanto la competencia, se ha tornado creciente; las variadísimas aplicaciones que se tienen en la computación, la proliferación de los medios de comunicación, etc., se puede palpar el gran avance de la tecnología y de las grandes dimensiones alcanzadas por la explosión económica, para poder solucionar la eficiencia en el desarrollo y ejecución de las operaciones de los negocios, los hombres de empresa se enfrentan a serios problemas, siendo necesario contar con alguna técnica que les asegure una buena administración y al menor costo, mediante un examen constante de procedimientos administrativos y aplicar políticas que les ayuden a evitar prácticas impropias, y a implantar sistemas y métodos más eficientes.

En nuestro medio, la auditoría interna generalmente se ha considerado como un recurso para vigilar y mejorar los sistemas y procedimientos de control interno, dedicando en un alto porcentaje de su esfuerzo a las actividades propias del campo financiero, por tales motivos, no se han aprovechado debidamente todas las ventajas que pueden derivarse de sus servicios.

Estas observaciones fueron el motivo para efectuar la presente investigación, con el único interés de mostrar la conveniencia de ampliar el renglón de auditoría interna, aplicando la auditoría administrativa, ya que sería ideal que, como se mencionó anteriormente, la auditoría administrativa pue-

de ser desempeñada por el departamento de auditoría interna en forma complementaria a sus funciones clásicas. De este modo, siguiendo la secuencia capitular la orienté en primer término a describir brevemente a la auditoría, conceptos generales de la auditoría administrativa, y la discrepancia que existe con la auditoría de los estados financieros, así como, la gran importancia que tiene el Contador Público dentro de la auditoría administrativa, a continuación dos capítulos ordenados en forma tal, que nos pueden orientar en la forma y desarrollo del trabajo y tipo del mismo en una auditoría administrativa, y, un último capítulo que nos habla de la importancia de lo que se espera en el futuro de la auditoría administrativa.

Antes de pasar al desarrollo de este trabajo, hago manifiesto mi agradecimiento a la persona que con su ejemplo, enseñanza, consejos y apoyo, mantiene vivo en mí un espíritu de superación y que contribuyó al logro de esta meta profesional.

C A P I T U L O I

Auditoría Administrativa

I.- Origen de la Auditoría

Dentro de los estudios que se han realizado para conocer el inicio de la contabilidad, no se tienen noticias de que antes del siglo XIV las empresas la hayan implantado, lo cual es comprensible en razón del reducido comercio, que en realidad no necesitaba un registro metódico de operaciones; tampoco se descarta la posibilidad de que antes de esta época se pudieran haber tenido algunos apuntes aislados, pero considerando la relativa reciente introducción del papel y el conocimiento general de los números arábigos, se puede decir que ya con estos elementos se tuvo un campo favorable para el desarrollo de la Contabilidad.

En las ciudades que se consideran que entonces fueron las de comercio más activo, se encuentran: Génova, Florencia y Venecia; en dichas ciudades sí se han encontrado libros de contabilidad llevados por partida doble, y dichos libros datan de principios del siglo XIV, pero como es sabido, los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por Fray Luca Paccioli, un monje franciscano, de quien se publicó en 1494, en la ciudad de Venecia, un libro de matemáticas, el cual se trataba asimismo de contabilidad; en esta obra se estableció el sistema de contabilidad; en esta obra se estableció el sistema de contabilidad a base de los siguientes libros: Borrador, Diario, Mayor e Inventarios, y tam-

bién se dieron las reglas para manejar cada uno de ellos. Posteriormente se publicaron en Europa varios libros, que aunque no aportan nada nuevo al de Fray Luca Paccioli, sirvieron para difundir la técnica contable.

En el año de 1795 Edmond Ligrange publicó en París, un tratado de teneduría de libros, con la fusión de Diario Mayor y con la peculiaridad de manejarlo con columnas, por lo que se le puede considerar al Sr. Edmond Ligrange como el iniciador de los sistemas tabulares. El Contador Público, hace su aparición a mediados del siglo XIX en Inglaterra, se considera producto de expansión media, característica de esta época.

La evolución de los procedimientos de contabilidad, fue iniciada a fines del mismo siglo, por un país de gran progreso industrial como lo era Estados Unidos; ahora que cuando más adelantos se logran, es a mediados del siglo XX, tanto a procedimientos de registro, como a la filosofía de cuentas, ya que en dichos procedimientos de registro se cuenta con el auxilio de las máquinas, pudiéndose juzgar los adelantos, por la gran cantidad de literatura contable escrita en Norteamérica, ya que por más traducciones o adaptaciones que se han hecho en otros países, no han llegado a modificaciones fundamentales o de importancia.

Siguiendo el ritmo creciente de la producción, comercio y finanzas, el campo de aplicación cada vez se va ampliando más y más, el Contador Público pone de manifiesto su saber y experiencia no sólo al beneficio de la empresa, sino también al Servicio Público y del Estado, para juzgar con imparcialidad y honestidad los Estados Financieros que son sometidos

dos a su exámen. Tomando en consideración la magnitud y rapidez de los pueblos avanzados, en lo que respecta a la profesión de Contador Público; México no ha tomado dichas características, pero ha seguido los lineamientos progresivos que se tienen implantados en otros países.

El 25 de mayo de 1907, es considerada en México, como la fecha del nacimiento de la carrera, ya que en dicha fecha se tituló como Contador de Comercio el Sr. Don Fernando Díez Barroso. Como se sabe con anterioridad a esta fecha, existen antecedentes de Escuelas precursoras, como la que se fundó en el año de 1845 en la cual fungía como director el Sr. - Benito Acosta, siendo en esa fecha Presidente de la República el Dr. José Joaquín Herrera; ahora que los acontecimientos nacionales suscitados en esa época, hicieron desaparecer el plantel. Posteriormente, en el año de 1854 y siendo Presidente de la República el General Don Antonio López de Santana, se publicó un nuevo decreto, y volvió a crearse la "Escuela Especial de Comercio", concediéndole diferente impulso y seriedad, ya que se acordó que las boletas de inscripción serían fijadas en la escuela, y se publicarían en el Diario Oficial, los nombres de los alumnos que concurrían regularmente o nunca a clases, y además - que para solicitar empleos en la Administración Pública, se les daría preferencia a los alumnos de dicha escuela.

Desde el año de 1907, viendo el desarrollo de la profesión y como consecuencia el de la Auditoría, se manifestó una progresión geométrica - teniendo aceptación general, sabiendo que el aumento de la población - estudiantil aumentaba, se vio la necesidad de construir escuelas especialmente para esos fines, fue así como se crearon; la Escuela Supe-

rior de Comercio y Administración dependiendo del Instituto Politécnico Nacional y la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, y otras más de la iniciativa privada, cuyos estudios son también reconocidos.

En México, como en todos los países del mundo, se sintió la necesidad de que estos profesionistas se asociaran, y fue así como el 11 de septiembre de 1917, se construyó la "Asociación de Contadores Titulados", y fue hasta el 6 de Octubre de 1923, cuando esta primera Institución sufrió modificación en el nombre, quedando el de "Instituto de Contadores Públicos Titulados de México".

No fue sino hasta el 19 de Febrero de 1925, cuando se le dió personalidad Jurídica a dicha asociación, habiéndose firmado la Escritura Pública correspondiente. Esta misma asociación volvió a cambiar de nombre por el que lleva en la actualidad de "Instituto Mexicano de Contadores Públicos" esta resolución se tomó en una Asamblea Extraordinaria, que fue celebrada el 12 de septiembre de 1955.

La transformación experimentada por este organismo, tiene la finalidad de convertir al anterior en una institución de carácter nacional y poder acoger en su seno a los Institutos Regionales de Contadores Públicos de reconocido prestigio, así como, conforme a las bases contenidas en sus nuevos estatutos, de crear una sección de pasantes de dicha carrera. Dentro de los objetivos principales, está el de procurar la unificación de criterios de las prácticas propias de la profesión, -

así como contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión de Contador Público.

Con la finalidad de dar cumplimiento a dichos objetivos el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, editó el folleto intitulado, "La Certificación de Balances" para fines de inscripción y cotización de valores. Al poco tiempo fue publicada la traducción de un folleto del Instituto Americano de Contadores, que versaba sobre la aplicación de los procedimientos de Auditoría, dicha traducción fue hecha por los señores C.P. - Rafael Mancera O. y C.P. Luis Rufz de Velasco.

El Instituto Americano de Contadores, tiene boletines que denotan la evolución del pensamiento entre los profesionales de los Estados Unidos de Norteamérica, tocante a los procedimientos de Auditoría, en México - existen varias obras sobre este tema, incluso traducciones de dichos boletines.

Se considera que la evolución más notable corresponde al folleto que se publicó en 1929, y que se tituló "Examen de Estados Financieros", por Contadores Públicos Independientes, en donde fue evolucionando gradualmente para dar lugar a lo que conocemos como Estados Financieros por excelencia, y que son: el Balance General y el Estado de Resultados.

Y así el desarrollo de la carrera, se ha proyectado hacia varias ramas como son: Organización, Consultoría, Asesoría Fiscal, Auditoría de Estados Financieros, Auditoría Administrativa, Funcionario Público y Docencia.

2.- Qué se entiende por Auditoría Administrativa.

A la Auditoría Administrativa se le considera la herramienta con la cual se puede realizar el examen inteligente y constructivo de la organización y estructura de una empresa, así como de sus elementos componentes, como son: Divisiones, Departamentos, Políticas, Controles Financieros, Métodos de Organización, Planes, Procedimientos, Rutinas y el Personal de la empresa; también se considera que la Auditoría es un instrumento que aunado a la administración le proporciona a la gerencia una información completa, la cual les sirve para efectuar toma de decisiones, ahora que, por el campo de las finanzas y de la contabilidad, dicha información es limitativa, es decir, no son de la profundidad requerida para que dicha gerencia tenga el suficiente conocimiento de causa, por lo tanto es necesario conocer más a fondo los elementos del proceso administrativo, y así llegar a tomar una determinación sobre lo que puede y va a hacerse (Planeación) también determinar quién y cómo lo va a efectuar (Organización); a su vez, verificar que se haga (Dirección); y al final revisar cómo se hizo (Control).

Son tres las causas por las cuales su función se le podría denominar como: "El Logro de Mayor Eficiencia", y éstas son:

- 1.- Satisfacer las necesidades de la información de los usuarios internos de la empresa.
- 2.- Para que en base a éste, se tomen decisiones, y
- 3.- Para apoyar e impulsar la realización del proceso administrativo, principalmente la planeación y el control.

En general se dice que el fin de la Auditoría Administrativa es el de examinar y evaluar la administración de una empresa, determinando las causas que originaron deficiencias e inclusive pérdidas; y así poder determinar qué métodos y formas de control pueden mejorarse, qué operaciones son susceptibles de superarse y poder dar el mejor uso de los recursos físicos y humanos.

3.- Discrepancia con la Auditoría de Estados Financieros.

Para poder apreciar la discrepancia que hay entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría de Estados Financieros, empezaremos por señalar sus diferencias y sus semejanzas, partiendo de los fines que cada uno persiguen:

La Auditoría Contable tiene por objeto el investigar los libros, registros, bienes y transacciones de una entidad económica, realizada conforme a técnicas especiales, con el fin de que el Contador Público independientemente fundamente su opinión respecto a la razonabilidad de la situación financiera de una empresa a una fecha determinada y los resultados de sus operaciones por un período determinado, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

El propósito de la Auditoría Administrativa es el de revisar y evaluar una organización, a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Por lo tanto y partiendo de los objetivos descritos anteriormente, podemos establecer las similitudes, así como las discrepancias que existen entre las dos - -

auditorías.

S E M E J A N Z A S :

Considerando que el control interno es la principal característica afín de ambas auditorías, tenemos la definición que aparece en el boletín - No. 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen de Control Interno".

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio - para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión de las políticas prescritas por la dirección".

Resumiendo diremos que las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas - que rigen el examen de Estados Financieros, obligan al Contador Público independiente a efectuar un estudio y evaluación del Control Interno como base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría que aplique.....(boletín No. 3 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del I.M.C.P.).

Con esta definición se comprende que el control interno incluye no sólo las funciones correspondientes a los departamentos contables y financieros, sino que abarca también controles presupuestales, costos estándar, costeo directo, controles para la toma de decisiones, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y su distribución; pro--

gramas de entrenamiento de personal, control de calidad para la correcta aplicación de la función productiva.

Es tal la importancia del control interno en una empresa que de él dependerá el alcance y extensión que el auditor dé a sus pruebas. Pero una consideración hay que hacer al respecto y ésta es: Que cuando el encargado de la auditoría esté en condiciones de poder juzgar cual es el sistema de control interno más adecuado, no deberá bastarle para que efectúe un trabajo verdaderamente efectivo, sino que tendrá que hacer un diagnóstico perspicaz de dicho control para que las fallas que surjan puedan ser cubiertas por los procedimientos más indicados y obtener así resultados razonablemente correctos.

O sea, que el Contador Público independiente enfocará su dictamen de estados financieros en la medida que el control interno le permita "la obtención de información financiera correcta y segura, que es uno de los tres objetivos del control interno, de acuerdo con el boletín No. 5, anteriormente mencionado.

Una vez expuesta la importancia del control interno dentro de la Auditoría Contable, mencionaremos ahora el papel que tiene en una Auditoría Administrativa.

El control interno en una auditoría administrativa es interpretado como el estudio de la organización de una empresa en todos sus niveles jerárquicos, líneas de información, división del trabajo, unidad de mando, etc. Es decir, dicho control se traduce en la buena elección de aque--

llas medidas que prevengan fraudes, que ayuden a mejorar la rentabilidad de las inversiones así como la productividad del negocio, cumpliendo de esta forma con uno de los objetivos de la auditoría administrativa, el referente a la protección de los bienes y derechos de la empresa.

Una consideración más en relación a la promoción de eficiencia a la que se refiere la definición de control interno, es que la auditoría administrativa pretenda lograr al máximo el aprovechamiento de los elementos humanos, materiales y técnicos que se conjugan en las operaciones de un negocio. Otra semejanza entre la auditoría contable y la administrativa, la constituye el conjunto de cualidades personales que el auditor debe reunir para llevar a efecto su trabajo, y éstas son:

- a) Una mente inquisitiva.
- b) Irclinación hacia el análisis.
- c) Información creativa.
- d) Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.
- e) Experiencia en auditoría administrativa o en otra similar -
como la auditoría contable.

D I F E R E N C I A S :

La diferencia esencial estriba en el distinto enfoque y énfasis con el

que se les identifica, es decir, la auditoría contable tiene un enfoque hacia los interesados internos, proporcionándoles información convencional imparcial para usos generales, con un marcado énfasis en el registro histórico de las operaciones y expresadas en un lenguaje de uso común; la auditoría administrativa en cambio se enfoca y relaciona con todos sus niveles de la administración y su énfasis estriba en producir información con las características necesarias para ser útil en la toma de decisiones y en una más apropiada realización del proceso administrativo, convirtiéndose en un elemento dinámico de la organización de las empresas.

Concretando mencionaremos algunas de las diferencias que existen en la información de la auditoría administrativa y de la auditoría para efectos financieros.

Las características de los informes tradicionales para propósitos generales e interesados externos, son los siguientes:

- a) Históricos.
- b) Comprensivos y relacionados con el pasado de la compañía.
- c) Generales.
- d) Recurrentes y periódicos.
- e) Su unidad será exclusivamente monetaria.
- f) La evaluación de su objetivo será medir el logro del objetivo económico.
- g) La construcción de sus informes será tradicional y estandarizada.

- h) Rígidos en su presentación.
- i) La finalidad del mensaje es informar.

Las características de los informes fuera del modelo convencional, para los diferentes niveles de la administración son los siguientes:

- a) Orientados al futuro con relación al pasado, no sólo lo que hizo, sino también lo que no se hizo para evaluar la decisión y medir el costo de oportunidad.
- b) Necesita además datos por divisiones, departamentos, proyectos etc., el medio ambiente y competencia.
- c) Particulares y casuísticos.
- d) En cuanto a la unidad de medida, utilizan datos económicos con diversas unidades y aún datos cualitativos.
- e) Valúan todos los objetivos.
- f) Estos informes serán dinámicos y cambiantes como la administración y adaptables al usuario concreto.
- g) Flexibles en su presentación y acoplados a la circunstancias, medio ambiente y competencia.
- h) La finalidad del mensaje es informar y motivar.

4.- La importancia del Contador Público dentro de la auditoría administrativa.

Como es bien sabido en los últimos años, la actuación del Contador Público no se limita como anteriormente a la teneduría de libros, conforme pasa el tiempo se van precisando con mayor claridad las distintas -

áreas sobre las que proyecta sus conocimientos, ya que para lograr un mayor éxito dentro de los negocios, se hace notoria la necesidad de sus servicios dentro de los mismos.

En México, el Contador Público ha desarrollado actividades profesionales, con las cuales ha adquirido un grado de importancia e independencia con relación a su profesión, como es sabido, en los últimos diez años se han diversificado los servicios profesionales, ya que anteriormente no los cubría servicios tales como: Asuntos Financieros, de Técnica Industrial, de Investigaciones Económicas, Programas de Ventas, Asesoría Fiscal, así como Implantación de Sistemas, Auditoría de Estados Financieros y Elaboración de Presupuestos, entre otras.

Dentro de estos últimos servicios se encuentra el de la Auditoría Administrativa, cuyo objetivo principal es el de que el profesionista emita su opinión con relación a la eficiencia administrativa de una empresa, o alguna parte de ella.

La actividad del Contador Público en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, está regida por técnicas y procedimientos que lo capaciten para poner en marcha planes, examinar resultados e implantar mejores normas y presupuestos, es decir, será el profesional idóneo para hacer recomendaciones a su cliente, tendientes a incrementar los sistemas de información, a efecto de planear y ejecutar más eficientemente las decisiones que se tomen, así como para medir los resultados de la realización y evaluar la eficacia y acierto de las distintas actividades funcionales.

En su libro "El Contador Público y la Auditoría Administrativa", el Dr. Fabián Martínez Villegas, menciona: "Es indudable que el Contador Público es uno de los profesionistas más adecuados para desarrollar la Auditoría Administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, ya que al estar en contacto directo con muchos y muy variados problemas en diferentes tipos de empresas, le da una valiosísima experiencia que le es de suma utilidad en la Auditoría Administrativa, -no obstante que el Contador Público que se dedique a esta rama debe complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos tales como:

- 1.- Estudio y práctica en Administración General.
- 2.- Práctica de buenas relaciones humanas y
- 3.- Estudios básicos de materias como Economía, Finanzas, Mercatotecnia, Matemáticas, Ingeniería Industrial, y en general, todas aquellas técnicas de la Administración Científica.

Para el buen desarrollo de esta rama el Contador Público deberá tener - las siguientes cualidades:

- 1.- Una mente inquisitiva.
- 2.- Inclinação hacia el análisis.
- 3.- Información creativa.
- 4.- Habilidad para expresarse clara y lógicamente.
- 5.- Experiencia en Auditoría Administrativa o en otra similar, como la Auditoría Contable.

Como consecuencia, el profesional adecuado para efectuar la Auditoría Administrativa es el Contador Público, pero surge una pregunta ¿ Debe efectuarla como profesional independiente o dependiente ?

La respuesta más sensata es, que si es una auditoría en la que no se requiere mucho detalle, puede efectuarla el Contador Público independiente, ya que éste no cuenta con todo el tiempo disponible para fijar su atención en una sola empresa, pues generalmente presta sus servicios de Auditoría de Estados Financieros, Asesoría Fiscal, Implantación de Sistemas, etc., y debido a esta variedad de servicios, debe prestar su atención a todos sus clientes, lo que para efectuar una Auditoría Administrativa cuando éste le implique muchos detalles, o la información que requiera no le llegue con la oportunidad debida, estos retrasos, lógicamente le impedirán cumplir con los objetivos de dicha auditoría, por lo tanto, le es prácticamente imposible.

Ahora que si presta sus servicios como profesional dependiente, contará con todo el tiempo necesario y se dedicará única y exclusivamente a la Auditoría Administrativa de la Empresa. Analizando con más detalle los problemas y deficiencias encontradas, ya que como se sabe, una auditoría administrativa se puede llevar meses y hasta años para elaborarla, según el tamaño de la empresa; otro de los puntos que están a favor de que el Contador Público dependiente es el apropiado para este tipo de trabajo, es el que la Administración necesita una revisión periódica debido a que los sistemas, procedimientos y políticas actuales, en el futuro se tornan obsoletas, y se tienen que estar efectuando constantes cambios, y para saber a ciencia cierta qué cambios son los adecua-

dos, es indispensable dedicarles tiempo.

Como se puede observar, la Auditoría Administrativa es un nuevo campo - de acción de la profesión, en la que no se trata de ganar una nueva fuente de trabajo, sino colaborar con la preparación académica y profesional con que cuenta el Contador Público, y no sólo en dicha preparación sino también como elemento en la Auditoría Tradicional.

C A P I T U L O I I

Desarrollo del trabajo en una Auditoría Administrativa.

1.- Planeación y Programa de la Auditoría Administrativa.

Antes de entrar en detalle en la realización de la Auditoría Administrativa, el auditor tendrá que llevar a cabo un estudio preliminar con el fin de que las bases sobre las cuales comprenderá su trabajo, queden bien asentadas. Esto originará la elaboración de un estudio previo, a efecto de precisar el objetivo del mismo, así como el número de personas que deberán intervenir y el tiempo que se empleará para llevar el trabajo a feliz término.

Entre las preguntas que el auditor podría formularse y resolver para la realización de sus investigaciones preliminares, serían las siguientes:

- a) Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?

- b) Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- c) Hasta dónde debe llegar ese estudio para que rinda resultados óptimos?
- d) Por dónde empezar?

Como se observa, la Auditoría Administrativa, tendrá que ser planeada - para que produzca resultados eficientes, ya que ello se traduce en la - selección de métodos y procedimientos adecuados, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia. Es decir, para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se requerirá al igual que en la Auditoría Financiera de un programa de trabajo en donde se indicará el tipo de entrevista que hay que realizar para conseguir la información - necesaria; cómo emprender investigaciones y hacer análisis, qué técni--cas modernas habrán de aplicarse, cómo determinar la realidad de los he chos; empleo de cuestionarios, medir el desempeño y encontrar solucio- nes a los diversos problemas.

La amplitud y alcance que se le da a nuestro programa o plan dependerá de :

- 1.- El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- 2.- Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- 3.- Las limitaciones a que esté sujeta la auditoría.
- 4.- Las características particulares de la empresa.

Los programas no deberán de ser rígidos sino flexibles para hacer fren- te a las circunstancias no previstas que puedan hacer que el auditor -

modifique, reduzca o amplíe su programa de acuerdo a las circunstancias que lo ameriten. Cabe hacer una aclaración al respecto y ésta es; que el auditor puede o no hacer estrictamente lo establecido en dicho programa, pues lo que deberá guiar el curso de su trabajo, es el criterio que como buen analista tendrá que aplicar.

Por lo anterior se deduce que todo programa de auditoría, ya sea contable o para fines administrativos, tendrá que poseer como característica esencial la flexibilidad de su elaboración, pero, no obstante los principales puntos que debe contener según lo propuesto por el Dr. Fabián - Martínez Villegas son:

- 1.- Datos generales de la empresa
- 2.- Objeto de la auditoría
- 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 sus miembros
- 8.- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá
- 9.- Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- 10.- Con quién o quienes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención
- 11.- A quién o quienes se les debe proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa

12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión en su aspecto técnico

2.- Alcance de la Auditoría Administrativa

Siempre que contraten sus servicios, el auditor deberá delimitar su trabajo y responsabilidad, pues no siempre será requerido sólo para observar las deficiencias y para hacer las observaciones pertinentes, también habrá otras ocasiones en que se tenga que modificar radicalmente los sistemas y procedimientos.

La Auditoría Administrativa podrá proyectarse hacia varios enfoques, pudiendo aplicarse a uno o varios departamentos, esto quiere decir, que la Auditoría puede dividirse en Auditoría Específica o Auditoría General, ahora que la más aconsejable se le considera a la Auditoría General, ya que cualquier investigación que se haga a una función o departamento necesitará de una correlativa por la interdependencia que hay en otros departamentos.

Ahora bien, si se considera que el alcance de la Auditoría Administrativa sea de toda la compañía, se deberán efectuar estudios de todas aquellas áreas de operación con que cuenta la empresa, por lo que se recomiendan los siguientes puntos:

- a) Estudiar a qué rama de la industria pertenece y qué lugar ocupa dentro de la Economía Nacional.
- b) Estudiar bien su estructuración, identificando perfectamente sus flujos de autoridad y delimitando su responsabilidad.

- c) Analizar las ganancias obtenidas para ver si son las normales - en relación con otras industrias similares; es de vital importancia este concepto ya que al no obtenerlas como se había planeado, deberá investigarse la causa o causas principales que influyeron para ello.
- d) Investigaciones continuas de los productos que se elaborarán, - para mejorarlos y así poder estar en competencia con los productos manufacturados por las empresas del mismo ramo .
- e) Conocimiento de la política financiera existente a la empresa, así como quiénes son las personas que toman las decisiones
- f) Efectuar estudios referentes al capital para que el administrador pueda informar a sus accionistas si sus inversiones se encuentran respaldadas y bien distribuidas .
- g) Estudiar la eficiencia de la producción haciendo uso de mejores técnicas con base en maquinaria adecuada y programas de mantenimiento constante .
- h) Darle la importancia debida al aspecto de las ventas, ya que éstas se encuentran íntimamente relacionadas con otras funciones, además de ser las que proporcionan las utilidades.
- i) Estudiar a las personas de nivel ejecutivo, ya que la observación de cómo dirigen, cómo respetan y acatan sus órdenes, se puede hacer una evaluación correcta de su influencia dentro de la empresa.

Al estudiar estas áreas que pueden considerarse las principales de una empresa, se podrá formar una opinión de cómo está constituida, de cómo trabaja y de cuáles son sus políticas.

3.- Análisis

Como sabemos, analizar consiste en separar las partes de un todo con la única finalidad de conocer sus principios o elementos, analizar dentro de la Auditoría Administrativa se le considera a conocer los hechos, -- las causas, y los elementos que integran la función o la operación.

En el análisis de la Auditoría Administrativa es necesaria la determinación de los fines, relaciones y objetivos, comprobando y estudiando cada uno de los elementos que forman una función, una política, un método o un procedimiento, con el único objeto de estar en posibilidades de - avalar su eficiencia o sugerir su mejora.

El llevar a cabo el análisis de una situación, será con el objeto de determinar para qué se creó, qué es lo que lo forma, cuáles son sus elementos, cómo se está desarrollando, determinar la interdependencia que tiene con otras, comprobar sus resultados o en su defecto recomendar las - resoluciones pertinentes por medio de mejores métodos.

Por lo anterior, se juzga pertinente y necesario que para la integración de un análisis, existen una infinidad de pasos de los cuales se - considera que dentro de los más importantes se encuentran los siguientes:

- I) Estudio de sus partes.- Es necesario un estudio exhaustivo y deta-
llado de cada una de las partes sujetas a evaluación del auditor, así como conocer las áreas relacionadas entre sí, con el fin de -

detectar alguna posible falla.

- II) Conocimiento de los hechos.- Se deberá profundizar hasta el origen o fuente de la situación a analizar, es decir, que se seguirá la historia para determinar el porqué existen deficiencias en determinado rubro; con base en dicho análisis se determinarán los hechos que ocasionen dichas anomalías en el desarrollo de la empresa, para poder diagnosticar el mal encontrado.

- III) Significado y relación.- Como es bien sabido, todo aquello que se quiere juzgar es necesario conocer a fondo el significado de la situación, así como el porqué se obra de determinada manera, cuál fue la finalidad considerando la relación que existía dentro de la organización, por lo tanto es indispensable dividir el objetivo de procedimiento, con el propósito de determinar cómo se va a trabajar, quién realizará el trabajo, dónde y cuándo se realizará debiendo relacionarse con otros hechos afines a poder así conocer la situación real.

- IV) Deficiencias que se presentan en potencia.- Dentro de este aspecto tenemos, que no sólo es necesario detectar los errores, deficiencias y todo lo que se considera que no esté trabajando correctamente, sino que se visualizarán los que se pudieran presentar en el futuro.

- V) Importancia y valorización.- Debe tomarse en cuenta la importancia de los hechos que se analizan, es decir, que deben dárseles el va

lor así como su importancia real a las cosas, para no caer en la situación de que para nosotros no representa gran valía, si es - que la tiene para la función de la administración vigente.

- VI) Evaluación de los resultados encontrados.- Es necesario comprobar los resultados de cada uno de los métodos, procedimientos, sistemas, etc., establecidos con el fin de evaluar su eficiencia.

- VII) Determinar la localización de los problemas.- El propósito de la Auditoría Administrativa es el de detectar fallas o deficiencias en las operaciones de una empresa y en su administración; es por lo tanto indispensable buscar las irregularidades debiendo anotar todas aquellas que se encuentren, y una vez encontradas hay que - hacer énfasis para que se les de solución en forma rápida.

- VIII) Soluciones.- Al momento de localizar alguna irregularidad, se deberán proponer soluciones de aplicación inmediata, pero siempre - tomando en consideración que dichas soluciones deberán de ser integrales, ya que en algunos casos las irregularidades afectan no sólo a una actividad de la empresa sino que pueden afectar otras áreas de la misma.

- IX) Las soluciones deberán ser seleccionadas.- En caso de encontrar - irregularidades, será necesario plantear varias alternativas, de las cuales se deberá elegir la más apropiada.

- X) Métodos de perfeccionamiento.- Cuando las deficiencias han sido -

detectadas, es necesario proponer métodos que mejoren las operaciones, ya que después de haber efectuado las investigaciones se tratarán de implantar mejores métodos de organización, control, producción, etc.

Si se logra cumplir con los diez pasos anteriores de análisis, la Auditoría Administrativa estará en posición de evaluar la importancia de la empresa, así como de los problemas que tiene, y podrá sugerir las medidas más apropiadas para solucionarlos.

4.- Información necesaria y su registro.

Para poder facilitar el examen de la situación a estudiar, es de vital importancia contar con la información necesaria, dicha información deberá quedar debidamente clasificada y registrada por el auditor, debiendo contener datos específicos, señalar hechos pertinentes y de importancia, así como indicar las relaciones existentes entre ellos.

Todos los hechos y datos deben ser plenamente confiables, ya que la opinión que emita el auditor tendrá como fundamento dicha información.

El objetivo principal de poder contar con tal información es de poder descansar en ella, ya que los hechos a investigar o estudiar, deberán ser verdaderos y estar debidamente comprobados.

En primer lugar, se obtendrá la información básica o general, consistente en datos fundamentales, y que sean originados dentro de los diferentes factores de la función o área, después se formularán las siguientes

preguntas:

- a) Cuál es el grado de avance en que se encuentra dentro del panorama económico existente?
- b) Cómo se encuentra su estructura orgánica?
- c) Cuáles son y cómo se están llevando sus políticas y procedimientos?
- d) Qué controles existen y qué confiabilidad hay en ellos?

Se debe buscar lo fundamental en la empresa, verificando que sea actual correcto y pertinente, también se deberá tener la seguridad en que los datos sean claros, completos y debidamente detallados, para que ayuden al desarrollo de la investigación que se está llevando a cabo.

Para que se pueda efectuar lo anterior será necesario aplicar los siguientes pasos:

- 1) Reunión de datos específicos
- 2) Cuestionarios
- 3) Entrevistas
- 4) Necesidad de reunir la información contenida en documentos.

1.1 Reunión de datos específicos.

Se le considera a la información derivada de las actividades políticas, procedimientos y métodos de control existentes dentro de la

administración de la empresa.

A esta fuente de información se le considera la de mayor importancia, pues a través de la misma se detectan las deficiencias más importantes y por ende las que requieren una rápida solución.

Para la mejor obtención de información se pueden utilizar determinadas técnicas, tales como:

- I) El uso de gráficas
- II) El estudio de tiempos
- III) La investigación de operaciones

- I) El uso de gráficas, permite al auditor observar de manera objetiva las fallas de la administración, siempre y cuando dichas gráficas sean debidamente interpretadas.
- II) El estudio de tiempos, se aboca al análisis del rendimiento de la mano de obra, eliminando pérdidas innecesarias estableciendo normas y tiempos para cada tarea.
- III) La investigación de operaciones, comprende presupuestos y evaluación de las diferencias relativas a las operaciones que se realizan en general.

Asimismo, hay que tomar en consideración las técnicas que llevan a la comprobación de ciertos hechos, ya que sirven para evaluar la

conteste, al no contar con una guía, pudiera interpretar las preguntas de una manera distinta al enfoque de las mismas, desvirtuando así el objeto del cuestionario.

Ahora bien, los cuestionarios pueden ser: Estructurados y No Estructurados.

Los cuestionarios llamados Estructurados, son aquellos que tienen preguntas concretas y perfectamente definidas, con el único objeto de precisar las respuestas, con la ventaja de que al aplicar este tipo de cuestionario trae como consecuencia respuestas más exactas, ahora que para lograr lo anterior las preguntas deberán ser lo más claro y sencillas posibles, para que la persona entrevistada responda en la misma forma.

Para la estructura de un cuestionario se deben seguir las siguientes reglas :

- 1.- Las preguntas de dicho cuestionario deben ser formuladas de tal manera que su comprensión se encuentre al nivel del entrevistado.
- 2.- Su redacción deberá ser clara y concisa para que su contestación no pueda ser incierta.
- 3.- Las preguntas se deben hacer en forma concreta procurando que las contestaciones permitan llegar a conocer el criterio del

que las conteste.

- 4.- Eliminar preguntas que resulten complejas y que provoquen que el entrevistado se confunda y la respuesta se desvfe del objetivo.
- 5.- No incluir preguntas que provoquen controversias.

Independientemente de los puntos citados, el orden que se les de a las preguntas es de vital importancia, ya que de esto dependerá el éxito de la investigación del analista.

Los cuestionarios denominados No Estructurados, se les conoce también - como gufas de entrevista y en ellos el auditor sólo se concreta a tocar el tema que pretende investigar, correspondiendo al entrevistado encausar sus respuestas hacia el objetivo que considere de mayor importancia para el tema planteado.

Ahora bien, la inconveniencia de este tipo de cuestionario estriba en - que existe la necesidad de introducir plenamente al entrevistado, sobre la importancia que reviste para el auditor el desarrollo que haga acerca del tema que se trata, dándole una explicación más profunda que la - que le proporcionaría éste, de aplicarse el cuestionario estructurado.

3.1 Entrevistas

Dentro de las técnicas de investigación se le puede considerar a ésta - una de las más importantes por su contenido y aplicación, ya que por me

dio de ella es como se llegan a detectar aspectos que pueden pasar fácilmente inadvertidos, y estos últimos sin embargo llegan a ser una parte importante dentro del trabajo administrativo.

Podemos dividir en dos grupos a la entrevista y éstos son:

Formal o Dirigida e Informal o Libre; en la entrevista formal, el auditor formula a priori una agenda en la que se contemplan los puntos interesantes que se desean conocer.

A la entrevista dirigida se le considera de más utilidad, ya que analiza directamente el objeto de estudio; en este tipo de entrevista se debe tener un cuidado especial, tanto en su preparación como en su ejecución, y sólo se puede llevar a cabo cuando ya se tiene localizado el objeto a estudiar.

La entrevista libre, es aquella que se practica sin tener una serie de preguntas preestablecidas, por lo que se le llama informal; la desventaja de este tipo de entrevista es que se puede, con mucha facilidad, desviar o divagar la conversación y entonces el objeto deja de ser el punto central del estudio.

Toda entrevista deberá tener una cronología lógica para poder llevar perfectamente definido el objeto y naturaleza del estudio que se quiere realizar.

Son necesarias las siguientes recomendaciones para llegar a buen fin la

entrevista:

- 1.- Determinar, de acuerdo con la persona entrevistada, el lugar, así como la hora de la entrevista, para evitar interrupciones y no preocuparse por el tiempo.**
- 2.- Crear buen ánimo al entrevistado, para que al sentirse en confianza no presente resistencia en sus contestaciones.**
- 3.- Procurar un ambiente de total franqueza para que las informaciones sean exactas.**
- 4.- Iniciar la entrevista con algún tema corto y ameno para que se rompa la tensión.**
- 5.- Que la conversación sea en lenguaje claro y sencillo.**
- 6.- Prepararse mentalmente para cambios inesperados en el tema y poder afrontarlos con el objeto de adaptarse fácilmente a ellos.**
- 7.- Poner interés en el tema para que en caso de que el entrevistado solicite alguna opinión pueda dársele en forma satisfactoria.**
- 8.- Por ningún motivo distraer la atención del entrevistado.**

- 9.- Nunca demostrar molestia o impaciencia durante la entrevista.
- 10.- Aclararle previamente al entrevistado el uso que se le dará a la entrevista.
- 11.- Cuando se realicen entrevistas con ejecutivos, será necesario aclararles que dichas entrevistas no serán utilizadas para juzgar su actuación.
- 12.- Considerar que mientras más ideas se puedan tratar, se obtendrá un mayor número de informes reveladores.

4.1 Necesidad de resumir la información contenida en documentos.

Es imprescindible reunir en su totalidad la información que está relacionada con la investigación a realizar, y para reunir dicha información se puede recurrir a las diferentes fuentes que se encuentran dentro de la empresa, tales como:

- I) Informes
- II) Formas
- III) Archivos
- IV) Cartas
- V) Ordenes Administrativas
- VI) Memorándums
- VII) Gráficas
- VIII) Claves

Debido al alto volumen de documentación, se recomienda hacer una clasificación para poder llevar a cabo la revisión, ordenándola de tal forma que se facilite su utilización y se pueda obtener la información deseada de manera ágil.

Es de suma importancia la forma en que se recopilen estos datos, debido a que los documentos comprueban el origen o causa de los hechos, y de esta manera la investigación se hará más simple, detectándose con mayor rapidez las diferencias que puedan existir dentro de la administración.

5.- Evaluación de la Auditoría Administrativa

Una vez que la información se encuentra recopilada y debidamente registrada, es necesario analizar los resultados obtenidos, con la finalidad de determinar las fallas o diferencias y recomendar su corrección.

Es necesario para encontrar solución a muchas situaciones, que se tenga el máximo de dedicación y talento, pues no es tarea fácil ya que surgen problemas, y a veces complejos provocativos que exigen concentración y estudio prolongado para hallarles solución.

En ocasiones, la tarea demanda los esfuerzos del auditor y de algunos especialistas de la empresa, como: Ingenieros, Gerente de Ventas, Gerente de Administración, etc., o bien de un especialista ajeno a la misma para encontrar la solución de un problema determinado.

Es necesario que el auditor tenga un detallado conocimiento de la situa

ción, para buscar solución a los problemas, y que la información sea objetiva, es ahí donde entra la necesidad de evaluar los resultados obtenidos, en el cual se acostumbrará elaborar listas de comprobación que contienen una serie de preguntas, tales como:

- a) Planes y Objetivos
- b) Estructuras orgánicas
- c) Políticas
- d) Sistemas y procedimientos
- e) Personal del departamento
- f) Disposición general y recursos físicos
- g) Operaciones y métodos de control

Dichas listas de comprobación sirven de guía para buscar respuestas a todas las interrogantes que surjan, pero no quiere decir que estas listas sean absolutamente completas en todos los sentidos, ya que muchas ideas nacen en el transcurso de la auditoría, es simplemente un plan de acción que debe regirse con cierta flexibilidad de modificación si es necesario, pues sirve de ayuda para definir con precisión algún problema.

El auditor debe evaluar y ofrecer alternativas que muchas veces ostentan valores conflictivos, como es bien sabido en todo mejoramiento la Dirección compara los beneficios potenciales del mismo con los costos calculados, es necesario investigar, evaluar, probar y demostrar que resulta más costoso el anterior que todo equipo nuevo que se tenga pensado adquirir; otro de los aspectos sería eliminar trabajos innecesarios

en el transcurso de revisión de políticas, sistemas y procedimientos.

Estas oportunidades pueden estar motivadas por simplificaciones y mediciones de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, replaneación de la organización, distribución de la empresa, manejo de material, relaciones industriales, etc., en cada caso el conocimiento de varios de ellos resulta esencial, otro de los mismos es ver porqué tiene que hacerse, al conocer el volumen como el flujo de operaciones que determina el propósito y la relación.

Del trabajo de la evaluación de la información obtenida se procederá al análisis y resumen de las fallas localizadas, las que se dejaron bien - marcadas en los papeles de trabajo para facilitar su estudio y proponer la solución a éstas.

Es obligación del auditor analizar y prever las alternativas posibles - y las consecuencias que puede acarrear, asumir una actitud cautelosa al recomendar una solución, debe tenerse la seguridad de que lo que se va a recomendar es razonablemente correcto, a la mayor urgencia de una mejoría más cauta y conservadora debe ser la solución que se proponga, - desde luego lo que se recomienda no resulta ser lo correcto, en este caso el auditor será el único responsable aún cuando otras personas hayan participado en sus juicios y recomendaciones. El resumen de las deficiencias encontradas debe prepararse de tal forma que inmediatamente - después de descritas se recomienda la solución, con el objeto de analizar y estudiar el caso concreto para que la recomendación y solución -- sea lo más adecuado.

6.- Recomendaciones y Soluciones

Los métodos alternativos de agrupar actividades y los factores que incluyen en la decisión del auditor para utilizar una o más de estas alternativas, se presentan problemas antes de presentar las recomendaciones o métodos alternativos.

- 1.- La necesidad de reconocer e identificar una actividad a fin de colocarla en el lugar adecuado, es dar un enfoque considerando a la empresa en términos de especialización semejante.
- 2.- El siguiente aspecto es asignar actividades reconocidas, o sea la agrupación de departamentos básicos y derivados.
- 3.- Y el último de los aspectos, se establecen guías tratando de envolver las consideraciones según las cuales se combinan las actividades. Una cosa es reconocer la actividad de recepción; de envío y otra muy diferente es saber donde situarla en la estructura departamental; las guías útiles a este respecto se relacionan con actividades similares y con una interna asociación de funciones.

La búsqueda de una base para clasificar actividades que lleven a la agrupación de éstas que sean semejantes, plantea eventualmente al organizador el problema de la especialización de las personas, ya que el producto del trabajo depende de las especializaciones aplicadas a él.

Sería absurdo basar la asociación de actividades simplemente en el he--

cho de que son diversas, la diversidad debe ser de un tipo especial, y deben existir buenas razones para utilizarla como una base para la agrupación.

Tales razones se encuentran en las guías para la asignación por asociación íntima, que tiene lugar cuando diversas actividades están tan estrechamente relacionadas en la obtención de los propósitos del departamento, que se llevan a cabo más efectivamente cuando están agrupadas en una unidad organizacional.

Existen pruebas y observaciones que suscitan sugerencias para mejorar la estructura orgánica, informes de operación y otras actividades.

Ahora bien, una vez determinado lo anterior se procede a la elaboración de las sugerencias, que se discutirán con la Dirección para su aprobación y se pongan en obra durante la realización de la Auditoría.

Las recomendaciones de importancia que surjan en las fases primarias de la Auditoría, habrán de someterse a la consideración del ejecutivo correspondiente, para conocer su opinión personal y poner en práctica lo más pronto posible las sugerencias, en otras palabras las recomendaciones se presentarán dentro del informe en orden de importancia para su aceptación, con el objeto de que a su lectura despierten un interés y se valúe la importancia del trabajo desarrollado por el Auditor.

Si es posible debe tenerse una alternativa para cada recomendación, por si no se acepta la idea original se tiene otra opción, o por si una

vez puesta en práctica, ésta no dá resultado, se aplique la otra o se -
mejore la original.

Es importante establecer a partir de qué momento o cuál es el más ade--
cuado para implantar las sugerencias propuestas.

CAPITULO III

Informes de Auditorfa Administrativa

1.- Tipos de Informes

Para poder entender perfectamente los distintos tipos de informes que se utilizan, empezaremos por explicar en forma rápida lo que es un informe.

El Auditor Administrativo una vez terminada su labor, deberá manifestar a las personas interesadas cuál ha sido el resultado de su trabajo, mediante un documento que recibe el nombre de informe.

Dicho documento representa el resumen de la actuación del auditor y en él se deberán plasmar todos sus logros, hallazgos e irregularidades detectadas, así como aquellos aspectos que fue necesario tratar con los diferentes encargados de las áreas auditadas, y al mismo tiempo las recomendaciones y soluciones que en su opinión sean las que más procedan.

Para que el informe del auditor pueda cumplir su cometido, en relación a las personas que lo van a utilizar para el mejoramiento de su administración, debe ser elaborado con mucho cuidado, esto es, su redacción debe ser clara, sencilla y en forma concisa para que sea de fácil comprensión a cualquier persona con conocimientos básicos de la administración.

Ahora ya entrando en materia podemos decir que, durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, el auditor tiene la obligación de ir informando sobre el avance de su trabajo, así como las anomalías detectadas.

Para poder cubrir este requisito existe una serie de informes tipo misiva -- que se va utilizando según se juzgue necesario y cuando la importancia de la información así lo requiera.

Los tipos de informe que se mencionan en el párrafo anterior son los siguientes:

- a) INFORME BORRADOR.- Es una cédula que dentro de los papeles de trabajo el auditor utiliza desde el inicio, durante el desarrollo y hasta finalizar su investigación anotando todas las deficiencias detectadas conforme y al momento de ir las encontrando, y a ese tipo de informe se le considera como la gufa para formular su informe final.
- b) INFORMES VERBALES.- A este tipo de informe se le considera un auxiliar - del auditor que le sirve para dar las soluciones inmediatas a todas aquellas deficiencias que por su importancia y recuperación dentro de la administración de la empresa no pueden esperar hasta que finalice la Auditoría. Tanto las deficiencias como las soluciones que se tomen al respecto se deberán incluir en el informe final.

- c) **INFORME ESCRITO.-** Este documento sirve al auditor para registrar todos aquellos hechos que considere de importancia, los comentarios que se hagan al respecto, así como las recomendaciones y gráficas que se consideren necesarias.
- d) **INFORME PRELIMINAR.-** Este informe se elabora con el objeto de conocer la finalidad del trabajo a desarrollar, el alcance del mismo, así como las pretensiones que se tienen al realizar la Auditoría Administrativa.
- e) **INFORME DE PROGRESO.-** Dentro de la práctica de la auditoría es muy frecuente que se vayan encontrando una serie de deficiencias dentro de la administración, las cuales, conforme a la estructura orgánica de la empresa, pueden ser corregidas de inmediato, para ésto el auditor formulará un reporte con el objeto de informar de inmediato al área que corresponda a estas situaciones irregulares, indicando además el grado de avance del trabajo desarrollado a una fecha determinada.
- f) **INFORME FINAL.-** Este es el documento que resume los anteriores y que llega a conclusiones, conteniendo los aspectos importantes y las situaciones que requieren de su mejoramiento y discusión con los directivos.

Ahora bien, la forma de su redacción puede ser de las siguientes formas:

TIPO CUESTIONARIO.- Esta forma consiste en elaborar un listado en forma de preguntas, que describe brevemente las diferentes actividades o situaciones revisadas, el cual deberá ser contestado en forma ya sea afirmativa o negativa después de cada pregunta.

Esta forma no es muy recomendable, pues limita en un grado bastante elevado su contenido, dando lugar a que el auditor tenga necesidad de disipar o aclarar las dudas que la susodicha limitación produzca a través de nuevos informes más detallados.

TIPO RELATO.- Esta clase de informe es más recomendable, puesto que su elaboración se efectúa con todo género de detalles, exponiendo las situaciones una a una, jerarquizándolas por su importancia y ordenándolas siguiendo una secuencia lógica en su descripción.

En atención a la finalidad que persigue el informe, éste puede ser de distintos tipos, entre los cuales los más comunes son:

- **Informe Organización.-** Este tipo de informe afecta directamente a la estructura de la organización de la empresa, enfocándola como un todo, su estudio es basado a su justificación de manera general y a la de los departamentos que la forman de manera particular.

- **Informe Función.-** Se elabora para relacionar a la administración sobre las funciones que cada departamento desarrolla, con base en el conocimiento que de cada una de ellas se obtenga.

Se puede opinar sobre la adecuada posición de las jerarquías, coordinación - de labores, límites de autoridad y responsabilidad, duplicidad o invasión de funciones entre un departamento y otro.

- Informe Posterior.- Este informe se formulará sólo en el caso de que llegaran a existir situaciones no definidas a la fecha en que se efectuó la presentación del informe de la Auditoría y que hayan sido aclaradas posteriormente, y por último,

- Informe con Vistas al Futuro.- En este informe sólo se anotarán las necesidades que se supone habrá en fechas posteriores dentro de la empresa, para ejemplificar los casos que se anotarían dentro de este informe tenemos que - pueden ser problemas en cambios de productos, de mercados, de sistemas, etc.

2.- Discusiones de los Resultados.

Al tener el auditor en su poder el informe para la Dirección, se procurará - programar una asamblea para su examen y discusión.

El estudio y el análisis del informe con la dirección, permite al auditor ampliar verbalmente los puntos que considere éste que no son lo suficientemente claros, explicando el porqué se tomaron esas bases para juzgar o recomendar sobre situaciones o problemas delicados descubiertos en el curso del trabajo.

El auditor asesorará a los directivos en la toma de decisiones en relación -

al contenido del informe, indicándoles varias alternativas, señalando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, quienes en última instancia -- son los que van a decidir.

Al término de las entrevistas con la Dirección, se observará la reacción de éstas y cuáles son sus tendencias y deseos para la empresa, lo que colaborará para enfocar estos deseos en las actividades futuras de la empresa.

Haciéndose entender la importancia de la Auditoría Administrativa como una herramienta de la evaluación de los métodos administrativos en todas las -- áreas de la empresa.

3.- Importancia de la Vigilancia.

Desde luego la Auditoría Administrativa es una herramienta en la evaluación de los métodos administrativos en todas las áreas de la empresa, pero una -- vez evaluados y presentados se requiere la vigilancia de las recomendaciones presentadas, porque no se tiene la seguridad de que van a ser ejecutadas de inmediato y en la forma prescrita.

Esto es porque los acontecimientos están influenciados por personas, y radica mucho el cambio de acciones en el futuro y que es esencial observar en la calidad de la administración.

Hay elementos que afectan a un plan determinado, y éstos son eventos tales -- como el número de empleados, los costos, la capacidad de las máquinas para --

producir, etc.

Los riesgos asegurables son reducidos a través de una prima conocida, las decisiones de la empresa sobre la base de probabilidades, y por último las incertidumbres que incluye todo aquello acerca de los cuales nada es cierto, - como son las competencias de conocimientos, de tecnologías desconocidas, etc.

Como se observa, son muy variados los factores que intervienen para llevar a cabo la implantación o correcciones de los sistemas, métodos, procedimientos, etc. Por tal motivo, es necesaria la vigilancia y sobre la marcha - - complementar algunos aspectos sobre los cuales no haya hecho recomendación alguna.

Es tarea de la vigilancia, ayudar a planear la formulación de nuevas políticas y métodos más eficientes y supervisar que hayan hechado a andar correctamente las sugerencias, y en caso contrario, investigar el motivo por el cual no se ha hecho y discutirlo con la Dirección para tomar las medidas más pertinentes.

La vigilancia influye sobre la gente positivamente, porque al saber que una persona autorizada observa el desarrollo de las recomendaciones ayuda al aceleramiento de éstas.

Además es necesario hacer ver a los empleados que dichas recomendaciones colaborarán facilitando la realización de sus labores.

El interés de la Dirección respecto a la vigilancia, se basa en que constitu

ye un medio bien definido de garantizar que las recomendaciones se llevarán a efecto, eliminando posibles discrepancias en el futuro, para lo cual el auditor llevará la vigilancia lo más cauto posible.

C A P I T U L O I V

Qué se espera en lo futuro de la Auditoría Administrativa.

1.- Repercusiones de la información recibida por la Empresa

La información que los hombres de empresa reciben del trabajo de auditoría, realizado en su empresa en lo que se refiere al aspecto administrativo, les sirve para prepararlos y que puedan afrontar lo que les depara el futuro, esta información tendrá que servirles de pauta para que las decisiones que tomen no se vean afectadas por el crecimiento económico, modernización fabril y estabilidad en los precios, asimismo tratará de incentivarlos a estudiar, investigar y a actualizar constantemente sus métodos de operación y políticas administrativas; también los mantendrá informados de los adelantos que se han ido suscitando en la nueva tecnología y procurará orientarlos para efectuar una evaluación correcta tanto de la maquinaria como del elemento humano.

Con referencia a los patrones de medición, los resultados son difíciles e inciertos, principalmente cuando se involucra el elemento humano, dado a lo limitado de dichos patrones. Pero es innegable que del logro de ellos dependerá que la Auditoría Administrativa sea toda una realidad.

Por lo demás, lo que realmente le interesa a la Dirección de la Empresa, al

obtener la información resultante de la auditoría administrativa, es poner - sus ideas, funciones y compatibilidad, al nivel del desenvolvimiento del pro - ducto o servicio.

La empresa después de recibir la información deseada tendrá que actuar a pa - so acelerado, para que con base en ella decida si le conviene o no la intro - ducción de nuevos artículos, así como de adelantos en los procedimientos de producción; le dará una visión del futuro que la impulsará a luchar con reno - vado vigor contra la competencia tanto de su país como del extranjero, lo - grandando mantenerla en un proceso constante con el auxilio de la automatiza - ción y el procesamiento electrónico de datos.

Para la determinación de los beneficios futuros, la planeación a largo plazo juega un papel preponderante, pues la experiencia ha demostrado que las deci - siones basadas en intuiciones no logran satisfacer los objetivos deseados, - es decir, no será lo mismo los resultados obtenidos de la elaboración de un buen programa de utilidades con su respectivo control presupuestal, que los resultados derivados de intuiciones, ya que éstas en sí no podrán aprovechar nunca las ventajas que pudieran provenir de la aplicación de técnicas, lo - contrario sucediera si se tuviera presente una eficaz planeación a largo pla - zo.

Como corolario es preciso manifestar que los adelantos tecnológicos y los - nuevos requerimientos de la vida económica, cada vez son más complejos, exi - gen y exigirán más de la profesión contable; el mundo de los negocios frente a los retos que le plantea el futuro, debe ser preservado del caos mediante una evolución.

La realidad está planteada, la renovación de nuestra profesión debe iniciarse por la renovación de ¡Cada uno de nosotros!; la resolución debe ser hoy - si queremos evitar el desconcierto del mañana.

2.- Efectos que proyecta dentro de la profesión.

La creciente necesidad de progreso que rodea al mundo actual en todos sus aspectos, es la que nos ha inducido a reflexionar en la renovación de nuestra profesión y pensar seriamente en abocarnos a la investigación, estudio, conocimiento, creatividad y aplicación de nuestro medio, de las técnicas, herramientas, procedimientos, etc., de la auditoría administrativa, en una cruzada, en una acción conjunta para responder el reto que nos plantea:

- a) El mundo dinámico y cambiante de la administración, ya que en el futuro ésta tendrá que acrecentar su capacidad para entenderse y aprovechar los adelantos técnicos en general.
- b) El aumento de la población, la mercadotecnia, la producción, servicios, educación, viviendas, sanidad, gobierno, etc., así como la investigación y desarrollo de la tecnología con sus nuevos productos, procesos y servicios.
- c) Otras profesiones que obrando inteligentemente han capitalizado nuestra posición estática y han invadido con éxito nuestra vasta esfera de acción. Son grandes los progresos realizados en lo concerniente a la aplicación de matemáticas, estadística, economía, psicología y otras ciencias para la solución de los problemas empresariales.

d) La aplicación de la cibernética a la profesión contable, la electrónica ha ocasionado una renovación en el procesamiento de datos, la producción y procesamiento de la información cuantitativa y cualitativa, en donde - las computadoras están utilizadas hasta por las organizaciones más modestas en forma considerable.

Como nos podemos dar cuenta, la capacidad de absorción de los múltiples adelantos que depara el futuro, constituye un verdadero reto a la administración, por lo que no bastará con nuestros conocimientos especializados para servir apropiadamente y con eficacia a aquellas personas que han solicitado nuestros servicios y conocimientos para otorgarles una información que sirva para medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa; sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como su personal, ya que del resultado de tal estudio dependerá que la empresa pueda o no cumplir con propiedad el logro de sus objetivos, como son el hacer disminuir los costos y aumentar las utilidades a través del descubrimiento por medio de la revisión y evaluación de los métodos más adecuados.

Requerimos, entonces, de una autoformación, actualización y conocimiento de la administración en general y de cada una de las principales funciones para adquirir una visión gerencial y así poder desempeñarnos apropiadamente dentro de nuestra actividad con los demás. Será necesario que hagamos a un lado la inercia, indiferencia, apatía y abulia existentes para pugnar por el prestigio de nuestra técnica y demostrar que es un instrumento vital y básico de la administración.

Señala Knootz O'Donnel acerca de este tema: "Que sería una posibilidad inte-

resante para el futuro el desarrollo de un informe de auditoría administrativa, una evaluación independiente de la administración de la empresa hecha -- por una firma externa y además nos indica que durante muchos años, los inversionistas y otros interesados han confiado en un informe independiente de auditoría contable diseñado para asegurar que los informes y documentos de la empresa reflejan firmes principios de contabilidad. Desde el punto de vista de los inversionistas y aún más de los altos ejecutivos y de aquellos que de sean trabajar para la empresa, una auditoría independiente de la calidad administrativa sería de gran importancia y no es exagerado decir que un inversionista dará más valor a un informe de auditoría administrativa que a un informe de auditoría financiera, puesto que el futuro de la empresa depende -- más, probablemente de la calidad de su administración que de cualquier otro factor aislado". Pero al respecto cabe aclarar que, el hecho de haber llevado a cabo la elaboración de una auditoría administrativa, no significa por -- ningún motivo el tratar de eliminar la información proporcionada por la auditoría contable, sino por el contrario ambas en un fin común tratarán de ofrecer una información completa y adecuada al alcance de los directivos de la -- empresa para la mejor realización de sus actividades y la oportuna toma de -- decisiones.

CONCLUSIONES

- 1.- El objetivo de la Auditoría Administrativa es el lograr que la empresa obtenga la eficiencia óptima, y el trabajo se desarrolle en la forma -- más conveniente para lograrla.
- 2.- Por medio de la Auditoría Administrativa podemos evaluar la verdadera - actuación de los administradores, ya que pueden existir empresas cuya - administración sea deficiente y sin embargo obtenga utilidades, y otras en donde la administración sea adecuada y a pesar de ello sufre pérdi-- das. Es decir, los resultados de un ejercicio no reflejan necesariamente la buena o mala actuación de los administradores.
- 3.- Del estudio y análisis de las situaciones de la empresa se pueden detectar fallas y deficiencias, en cuyo caso haremos lo posible para encon-- trar soluciones adecuadas y vigilar porque se lleven a cabo estas solu-- ciones; pueden hacerse notar durante el curso del trabajo o en el informe que se presente al concluir éste.
- 4.- Las modificaciones a los sistemas de trabajo que proponga el auditor, - deberán corregir anomalías que con anterioridad hubieron de discutirse con las personas afectadas.
- 5.- La Auditoría Administrativa se ha venido a constituir en una valiosa herramienta de la administración, ya que la información proporcionada por

ella dá a los administradores elementos de juicio suficientes para tomar decisiones.

- 6.- Es imprescindible darle la importancia debida a vigilar que las propuestas del auditor sean ejecutadas por la entidad económica, ya que de no ser así pudiera ser que se volvieran a utilizar prácticas viciadas.
- 7.- La Auditoría Administrativa tiene tanta importancia como la Auditoría de Estados Financieros, sólo que la primera determina las causas y la segunda los efectos.
- 8.- El informe que se presenta al final del trabajo, es la conclusión a la que el auditor llegó después de evaluar las diferentes funciones examinadas.

- FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL JUS, MEXICO 1970

- WILLIAM P. LEONARD
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA, MEXICO 1972

- MARTINEZ VILLEGAS FABIAN
EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS,
MEXICO 1970

- NORBECK, EDUARD F.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
BOLETIN No. 3 Normas de Auditoría Generalmente
Aceptadas

BOLETIN No. 5 Examen del Control Interno