

### III. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

#### 3.1 NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistema de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud, en la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional).
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica).

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### **3.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA**

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Entre los objetivos para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauza las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determina que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Dispone que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforma en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traduce su puesta en practica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### 3.3 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

“Son normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social”

La comisión de Auditoria Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las normas de auditoria administrativa siguientes:

**Primera:** El licenciado en administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoria Administrativa de entidades, tanto privadas como publicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia practica que requiere el servicio a prestar.

**Segunda:** El licenciado en administración esta obligado a practicar la auditoria administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administrativas, A.C.

**Tercera:** la auditoria administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

**Cuarta:** Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar o de la naturaleza de la auditoria administrativa en general; el Licenciado en Administración deberá proponerle que, en primer lugar, se

contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

**Quinta:** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar

**Sexta:** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

**Séptima:** La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

### **3.4 CONCEPTO SOBRESALIENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

En todo campo del conocimiento, debido a los crecientes avances tecnológicos, algunos conceptos se toman desactualizados o se emplean denominaciones que no comprendemos, así ha ocurrido con la Auditoría ya que al referirnos a ella, casi siempre la asociamos con el financiero, que se refiere exclusivamente a lo económico, sin embargo algunos autores han designado nuevos nombres ya que dependiendo de su área de actuación será como se le denomine, así podemos adicionarle la palabra administrativa, para denotar la área de actuación que es lo administrativo.

**El American Institute of Management** (El Instituto de Dirección). Aplica la expresión Auditiva Administrativa (Management audit.) a tareas que realizan para la evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismos. Por otra parte en algunas reuniones nacionales e internacionales e han empleado con frecuencia este termino.

#### **Williams P. Leonard.**

“La auditoría administrativa puede definirse como un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

**Alfonso Mejía Fernández.**

“La medición de la adecuación de la gerencia esta en la justificación de sus operaciones y esta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad especifica para solucionar un problema de la administración, con relación a objetivos”.

Para poder contestar todas las preguntas y formarse un juicio de la actualización de la gerencia es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después el resultado conjunto del negocio mediante una auditoria de las funciones de la gerencia.

**Manuel D. Azola.**

“La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua, constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados. De igual manera en el área de los negocios no formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que siguen un jefe, con el resultado final suele medirse por las utilidades o perdidas que muestren un ejercicio o ciclo de operaciones”.

**Roberto Macías Pineda.**

"es necesaria una continua verificación y un control cuidadosamente para asegurar que las practicas y programas de la negociación alcance los resultados para los que fueron creadas y sigan manteniéndose, las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistente con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos publica corriente".

**José Antonio Fernández Arena.**

Auditar consiste en escuchar, el concepto moderno de termino es mas amplio y además de oír, implica de necesidad de investigar y buscar las causas y efectos referidos a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de la disciplina, la administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la soluciona los problemas derivados del objetivo de la institución o sea fabricación, venta compra u ofrecimiento de servicios. Pero para ellos se necesitan una revisión basada en el método científico.

### **3.5 AUTORES MEXICANOS QUE HAN ESCRITO ACERCA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

1959, N. Grabinsky y A.W. Klein, realizaron la obra "el análisis factorial; guía para estudios sobre la economía industrial", publicada por el banco de México; se considera el primer antecedente sobre la auditoria administrativa en México.

1960, Mejía Fernández escribe "la auditoria de las funciones de la gerencia de las empresas" tesis presentada en la facultad de contaduría y administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

1962, Macías Pineda presenta el trabajo auditoria administrativa, para el curso teoría de la administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la escuela superior de comercio y administrativa (ESCA), del instituto politécnico nacional (IPN).

1966, Fernández Arena propone la realización de la auditoria administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969, Santillana Fernández propone la realización de la auditoria interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros y el proceso administrativo.

1978, la asociación de colegios de licenciados en administración (ANCLA) publica un trabajo sobre el 7 congreso nacional de administración en que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).

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

### 3.6 CLASIFICACION DE LAS AUDITORIAS

Según su género, las auditorias se clasifican como:

1).- NUMERICAS: Se refiere a la situación financiera de la empresa, cubriendo exclusivamente un aspecto particular y concreto.

A)- FINANCIERA: Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y registros contables, cuya conclusión es un dictamen de los estados financieros.

B)- INTERNAS.- Proviene de las financieras y consiste en una actividad de evolución que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización que funciona como medio de control.

2).- NO NUMERICAS: Se refiere a aspectos que no se involucran, en lo financiero si no en lo administrativo.

A)- ADMINISTRATIVA.- Es un examen detallado de la administración de un organismo social, realizado por un profesional de la administración y su finalidad radica en un informe final, por ejemplo: de los elementos del proceso administrativo, de una o más funciones administrativas, ventas, compras, créditos, etc.

B)- DE OPERACIONES.- Son para evaluar una función específica o unidad, por ejemplo: evaluación de políticas y procedimientos, revisión de prácticas de compras, revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad, etc.

### **3.7 LAS CUATRO CARACTERISTICAS DE LAS AUDITORIAS:**

- a) Toda auditoria efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables (como pueden ser los principios de proceso administrativo y los de contabilidad generalmente aceptada).
- b) Las cuatro tienen el carácter deductivo y por lo tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio (el auditor deberá de tener razonamiento y ser ético en sus conclusiones y recomendaciones).
- c) Aunque el proceso de formular juicios se asemejan en metodología al de la ciencia, en la auditoria las conclusiones se basan en muestras mas pequeñas (para ello existe el principio de excepción, que se basa en la confirmación de los hechos).
- d) La independencia es imperativa en toda las clases de auditorias (en el auditor nadie ni nada debe de influir y únicamente su criterio deberá prevalecer).

### 3.8 LAS TRES CONCLUSIONES DE LAS AUDITORIAS

- a) La auditoria es dinámica (las actividades siempre están en constante movimiento ninguna permanece estática).
- b) Debe aplicarse formalmente en toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos, aun en empresas pequeñas, en donde llega a considerarse inoperante (incosteable).
- c) Su aplicación debe ser secuencial y concatenada para lograr la eficiencia (deberá de seguir un orden lógico y adecuado).

### 3.9 POSTULADOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA E HIPOTESIS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Postulados de la Auditoria Financiera	Hipótesis de la auditoria Administrativa
1.- Los Estados y Datos Financieros son verificables	1.- Las exposiciones de la Administración y las bases para decisiones son verificables.
2.- No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la gerencia de la empresa bajo auditoria.	2.- No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la dirección del organismo bajo auditoria.
3.- los estados financieros y otra información sometida a verificación están libres de irregularidades por conclusión y otras contingencias.	3.- Las exposiciones de la dirección y otros datos pertinentes al sistema administrativo sometidos a verificación están libres de manipulación u otro tipo inusitado.
4.- La existencia de un control financiero satisfactorio elimina la probabilidad de irregularidades.	4.- La existencia de un control administrativo adecuado, elimina la probabilidad de que las exposiciones de la Administración y la información en que se basan las decisiones estén sujetas a manipulaciones internas o externas.

<p>5.- La aplicación consistente de principios contables generalmente aceptados, resulta en la presentación adecuada de la posición financiera y los resultados de las operaciones.</p>	<p>5.- El percatamiento consistente y la adhesión de los principios de administración contribuye significativamente a la eficiencia del sistema administrativo para alcanzar los objetivos organizacionales.</p>
<p>6.- En ausencia de pruebas en contra lo que se considero cierto en el pasado por la empresa bajo examen, mantiene su veracidad en el futuro.</p>	<p>6.- En ausencia de pruebas en contra se presume que el sistema administrativo es relativamente al cambio y funcionara en el futuro al igual que lo hizo en el pasado inmediato.</p> <p>6.1.- En ausencia de pruebas en contra se presume que las variables del medio ambiente externo que afecte la organización, no necesariamente prevalecerá en el futuro como en el pasado.</p>

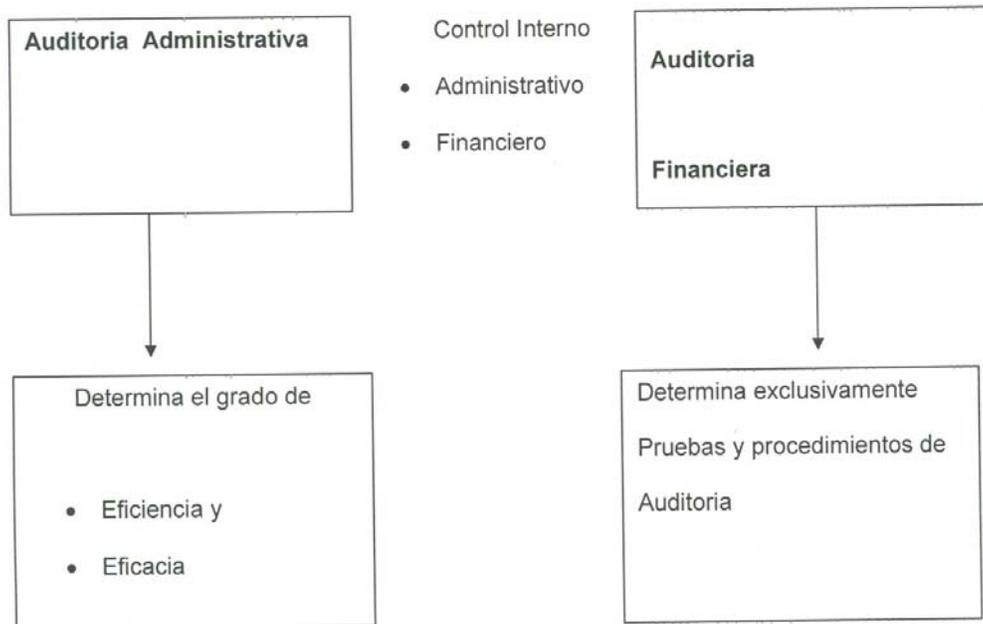
<p>7.- Cuando se examinan datos financieros con el fin de expresar una opinión independiente sobre ellos, el auditor actúa exclusivamente sobre su criterio.</p>	<p>7- cuando se examina las exposiciones de la administración con el propósito de presentar una revelación comprensiva de las mismas, el auditor actúa de acuerdo con su criterio.</p>
<p>8.- La posición profesional del auditor independiente impone obligaciones profesionales conmensuradas</p>	<p>8- El hecho de que personas internas y externas al organismos que tengan confianza en las evaluaciones hechas por el auditor independiente impone a este la obligación de ser ético en sus Conclusiones y recomendaciones.</p>

---

### **3.10 ALGUNAS DE LAS DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA**

1. No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
2. No controla los elementos esenciales de la administración, fuera de los fiscales.
3. Se orienta más hacia el pasado que hacia el futuro.
4. Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa. Ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraída recientemente.
5. No lleva a cabo análisis comparativo (valorando la eficiencia de los planes, procedimientos y operaciones de la empresa en comparación con los competidores).
6. Carece de análisis de integración evaluando la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa.
- 7, Falta de análisis interpretativo relacionado importantes datos fiscales con decisiones recientes.

### 3.11 RELACIONES ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA



**LOS TRES NIVELES DE DECISIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
QUE PODEMOS DISTINGUIR POR SU ACTUACION, SE DETERMINA ASI:**

A) Director, B) Gerencia o administrativo y C) Operativo o de producción.

Lo que sucede en realidad es que estos tres niveles se traslapan o sea que no están debidamente diferenciales, pero a efecto de análisis puede cada uno de ellos adoptar diferentes tipos de decisiones.

Niveles de Decisión	Le corresponde decisiones relativas a:
Directivo	Objetivos y políticas
Gerencial	Planes-Programas-Presupuestos
Operativo	Ordenes-Instrucciones-Acciones

### **3.12 CONSIDERACIONES GENERALES DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Las consideraciones generales de una auditoria, son las siguientes:

1. Propósito
2. Alcance
3. Campo de Aplicación
4. Etapas
5. Ventajas
6. Imparcialidad
7. Economía en el costo

#### **❖ PROPOSITO.**

El objetivo de la auditoria administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La final primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración mas efectiva, mediante la presentación de resultados que surgen de una practica de auditoria; durante el desarrollo de la auditoria administrativa, se podrá realizar diversos estudios especificos (del organismo social), para determinar a fondo las deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futuro.

#### ALCANCE.

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 forman un organismo social.

#### ❖ CAMPO DE APLICACIÓN.

Se circunscribe a la universidad 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 realizar el análisis y dictamen de las actividades que llevan a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguren, los resultados esperados.

#### ❖ ETAPAS.

El proceso de la auditoría administrativa requiere para su desarrollo de cuatro etapas y son las siguientes:

1. planeación

2. Examen

3. Evaluación

4. Presentación

❖

❖ VENTAJAS.

La auditoría administrativa permite entre otras, las siguientes ventajas:

1. Aplicación de conocimientos profesionales, con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.

2. Aplicaciones actualizadas de conocimientos, pues el auditor esta 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.

3. Tensión específica de problemas en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico; concretar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

❖ IMPARCIALIDAD.

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce situaciones, las cuales deberán de quedar libres de prejuicios o intereses personales de su empresa.

❖ ECONOMIA EN EL COSTO

El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin agravar permanentemente los costos, ya que generalmente se contrata por un trabajo específico.

### **3.13 CONSIDERACIONES NORMATIVAS DEL AUDITOR INDEPENDIENTE.**

1. Contrataciones del servicio.
2. Contratación.
3. Estipulación de honorarios.

CONTRATACION DEL SERVICIO:- Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, es necesario que este precise las causas que motivan su requerimiento de servicio.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las primeras entrevistas, el auditor conocerá el o los problemas de que se trata y quedara en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

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

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

Esta fase inicial de los trabajos del auditor es de vital importancia, ya que por medio de ella, precisara las características y alcance del problema, permitiendo

estimar el precio probable para la realización de los trabajos; los elementos tanto humanos como materiales que necesitara y su costo.

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

Posteriormente el auditor formulara una carta por medio de la cual confirmara, los acuerdos tomados durante las entrevistas.

**CONTRATACION**.-Aceptados los servicios, el auditor formula la carta en la cual especificara detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

En la carta de referencia deberá quedar asentadas, las condiciones específicas a las que se ajustara el trabajo en términos generales; son las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación del servicio.
- Objetivo de los trabajos a realizar.
- Mención de la categoría y personal que utilizara.
- Tiempo probable para su ejecución.
- Horarios por devengar y formas de pagos.

- Forma en que el cliente cubrirá los gastos específicos que el auditor en el desempeño de su encargo, se ve precisado a erogar y que quedaran incluidos en el renglón de horarios.
- Fecha de inicio de los trabajos.
- Periodicidad y tipo de información que deberá formularse, en relación al avance de los trabajos que se efectúen.

**ESTIPULACION DE HONORARIOS**:- los honorarios del auditor, capítulo que merece especial atención, puesto la fuente de ingresos para el sostenimiento de un despacho, proveniente de que estos determinan la existencia y permanencia del despacho.

La forma de calcular los honorarios es factor importantísimo sobre el cual el auditor deberá medir y reflexionar hasta su justa valoración, pues una falta por pequeña que sea, redundara en perjuicio grave de sus intereses.

Por otro lado, es importante que establezca la forma o tipo de cobrar sus honorarios, porque de no hacerlo incurrirá en errores y deficiencias que lesionaran su economía. Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas: honorarios fijos, honorarios variables y honorarios en base a iguala o por iguala.

**HONORARIOS FIJOS**:-El auditor acepta a cambio de sus servicios, una cantidad fija, previamente acordada con el cliente. Esta forma de contratar los servicios tiene la conveniencia de que ambos contratantes conocen con precisión el monto

de los honorarios; situación que permite a el auditor enterarse, de ante mano que el cliente esta conforme en hacer la erogación.

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

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

**Honorarios Variables**:- el auditor conviene en percibir sus honorarios con base en la estipulación del tiempo trabajado y el numero y categoría del personal empleado.

Esta forma de contratar honorarios es mas justa y equitativa para ambas partes, en razón de que los honorarios por devengar van en relación al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado. Por lo cual, no existiendo presión para ejecutar los trabajos en determinado tiempo, el auditor queda en

plenitud de desempeñar su cometido con más dedicación y consecuentemente con mejores resultados.

Por otra parte, presenta una gran desventaja, en vista de que no es posible conocer de antemano el importe de los trabajos y puede darse el caso de que el cliente a determinado avances de los mismos; se le hagan onerosos, se nieguen a pagar o no dispongan de efectivo en el momento de liquidar los honorarios, colocando al auditor en situación comprometida.

El importe de los honorarios se determina en conformidad con el tiempo empleado con el costo del personal que llevo a cabo el trabajo, multiplicando generalmente por tres como se especifico anteriormente.

**Honorarios con Base o por Iguala.**- Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos.

Esta forma de pactar los honorarios 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 percibe una cantidad fija periódicamente que le permite hacer su distribución adecuada a este ingreso.

Este importe se calcula tomando en consideración el tiempo que se estima llevar a cabo el trabajo y el costo del personal que lo va a efectuar, dividiendo el