

# VISIÓN CIENTÍFICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Francisco José Villazán Olivarez<sup>1</sup>

Pedro Campos Delgado<sup>2</sup>

Natalia Villazán Morales<sup>3</sup>

## RESUMEN.

El presente trabajo tiene como propósito mostrar de qué manera específica y operativa, se aplica el método científico en todas y cada una de las fases de la metodología propuesta para llevar a cabo una Auditoría Administrativa

Es común encontrar en la bibliografía sobre Auditoría Administrativa, la aseveración de que ésta debe llevarse a cabo aplicando el método científico (el cual en sí mismo implica una serie de pasos). Sin embargo, ningún libro (por lo menos hasta lo hoy investigado), nos dice de qué manera podemos relacionar operativamente este método con el proceso de la Auditoría Administrativa.

Esta propuesta liga y explica cómo el planteamiento del problema forma parte de los trabajos preliminares de la auditoría administrativa; que el marco teórico está conformado por la ciencia administrativa, el estado del arte de las funciones básicas de la empresa y, la normatividad de la empresa; que la formulación de hipótesis se realiza cuando el auditor, al conocer el problema planteado por el cliente, tiene que señalar una posible causa de carácter administrativo (y que viene a constituir su hipótesis de trabajo); y como para efectuar la contrastación de hipótesis tiene que obtener toda la información necesaria para ratificarla o anularla, llegando a conclusiones y resultados en los que sustenta sus recomendaciones al cliente.

En el reciente desarrollo de las ciencias administrativas como suele ser característico en todas las nuevas disciplinas han aparecido, y con el tiempo desaparecido, un sinnúmero de conceptos y técnicas, que después de un lapso razonable no probaron su utilidad en el terreno de la praxis.

La Auditoría Administrativa, como herramienta de control administrativo, sin haber probado en forma contundente su gran utilidad, tampoco ha caído en desuso como muchas otras técnicas.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: fvillazan@hotmail.com

<sup>2</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: pcamposd@hotmail.com

<sup>3</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: natovillazan@hotmail.com

Su resistencia a la obsolescencia se apoya en la realidad actual, que exige un alto nivel de competitividad, debido a la globalización en que las organizaciones de hoy coexisten.

Competitividad que sólo puede sustentarse en la eficiencia a la que nos conduce una buena administración, la cual en un ambiente tan dinámico y cambiante como el de nuestros días, no tendría oportunidad de mejoramiento sin herramientas como la Auditoría Administrativa

El propósito de este trabajo es plantear con claridad y sencillez cómo el modelo propuesto de Auditoría Administrativa se relaciona intrínseca y operativamente, paso a paso con el método científico y, terminar con la duda de si la investigación llevada a cabo es científica o no, y por lo tanto digna de confianza.

**Palabras clave:** Auditoría, auditoría administrativa, método científico, control administrativo, competitividad, globalización.

## **ABSTRACT.**

The present paper aims to show how specific and operational, applies the scientific method in all and each of the phases of the proposed methodology for carrying out an administrative audit.

It is common to find in the literature on audit administrative, the assertion that this must be done by applying the scientific method -el which in itself involves a number of steps.

However, any book (at least to the investigated today by my), tells us how we can relate operationally this method with the process of the administrative audit.

This proposal League and explains how the problem statement is part of the preliminary work of the administrative audit; the theoretical framework is made up of administrative science, the State of the art of the core functions of the company, and the regulations of the company; that the formulation of hypotheses is performed when the auditor, announced the problem raised by the client, has to point out a possible cause of administrative -y next to form his hypothesis of work-; and how to make the contrasting hypothesis, has to obtain the information necessary to ratify it or to cancel, reaching conclusions and findings that sustains its recommendations to customer.

In the recent development of the Administrative Sciences -how often characteristic on all new ways- have appeared, and eventually disappeared,

a myriad of concepts and techniques, that after a reasonable time not proved its usefulness in the field of practice.

The administrative audit, as a tool for administrative control, without having tried in strong form its very useful, nor has fallen into disuse as many other techniques.

Its resistance to obsolescence is based on current reality, which requires a high level of competitiveness; due to globalization that today's organizations coexist.

Competitiveness which can be sustained only in efficiency that leads us about good governance, which, in an environment as dynamic and changing as our days wouldn't chance of improvement without tools like the administrative audit.

The purpose of this paper is to raise with clarity and simplicity, how the proposed model of auditing administrative related intrinsic and operationally, step by step with the scientific method, and end with the question of whether the research carried out is scientific or not, and therefore worthy of trust.

**Keywords:** Audit, audit management, scientific method, administrative control, competitiveness, globalization.

**Clasificación JEL:** M10, M41, M42.

## INTRODUCCIÓN.

Al igual que muchos otros términos en el lenguaje científico, el término auditoría tiene un significado de uso común, amplio y genérico referido a revisión, inspección, verificación, y otro significado específico y técnico referido al hecho de llevar a cabo un "examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo, de una entidad pública o de una empresa, por especialistas ajenos a ellas y con el objeto de evaluar la situación de las mismas" (García-Pelayo y Gross 1985).

Como podemos ver, técnicamente, el término se refiere no sólo a aspectos contables, sino también administrativos y de otro tipo, lo que nos lleva a reinterpretar el término como de uso genérico, que bien puede ser aplicado a diferentes aspectos relacionados con las ciencias económico-administrativas.

En cuanto a la naturaleza, propósito y alcance de la auditoría administrativa, en ocasiones se confunden los términos o se utilizan

con demasiada liberalidad sin darle importancia a la necesaria claridad de la materia. Hablando de su naturaleza a veces encontramos que dependiendo del antecedente profesional del autor, se considera a la auditoría administrativa como una extensión de la auditoría contable (Norbeck 1972). Sin embargo hay quienes la consideran totalmente independiente, especialmente si los autores están ligados con la profesión de la Administración.

En cuanto a su propósito hay quienes afirman que sirve para valorar la calidad de los administradores (Thierauf 1990). Otros para evaluar el fundamento de la administración (Rubio y Hernández 1992). William P. Leonard (1971), menciona que su propósito es descubrir deficiencias e irregularidades y señalar sus probables remedios. Anaya Sánchez (1976) afirma que pretende una evaluación de la empresa en todas sus áreas.

En cuanto a su alcance, entendido como lo que puede llegar a abarcar, algunos mencionan a la administración, pero la mayoría se refiere a la empresa, alguna parte de ella o alguna función de la misma.

Nosotros consideramos que la naturaleza (esencia o característica fundamental) de la auditoría administrativa, está determinada por ser una herramienta administrativa, específicamente una técnica de control, de carácter revisor, evaluativo, dictaminador y sugerente.

Esto significa que pertenece al marco teórico de la ciencia administrativa; que se utiliza en la función de control; que básicamente consiste en revisar aspectos administrativos, con la finalidad de evaluarlos, llegar a conclusiones y sugerir cambios pertinentes.

En relación con su propósito, éste emana de su propia naturaleza y no es otro que el mejoramiento de la administración.

En cuanto al alcance, está dado por el ámbito de aplicación de la auditoría administrativa, es decir, en dónde se puede aplicar. En este sentido podemos aplicarlo en: toda la empresa, un departamento, una función o en una subfunción.

Con relación al objeto, este se refiere específicamente a lo que va a estudiar, es decir el Proceso Administrativo (PA).

En cuanto a la dimensión, se refiere a la amplitud de la Auditoría Administrativa en cuanto a qué tanto del Proceso Administrativo abarcará. Podrá ser total cuando el objeto de estudio sean todas las funciones del proceso administrativo, parcial cuando el objeto de estudio es solamente alguna función del Proceso Administrativo y fragmentaria, cuando el objeto de estudio es algún elemento de una función del Proceso Administrativo.

**Cuadro 1. Relación de la dimensión, objeto y alcance de la Auditoría Administrativa.**

Técnica	Dimensión	Objeto	Alcance
Auditoría Administrativa	Total	Todo el proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la empresa</li> <li>• Un departamento de la empresa</li> </ul>
	Parcial	Una función del Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una función de la empresa</li> </ul>
	Fragmentaria	Un elemento de una función del proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una subfunción de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las definiciones, éstas son muy variadas, y dejan entrever los antecedentes profesionales de sus autores, y pueden ir desde las amplias y confusas como la de W.P. Leonard (Op. cit.), que nos dice “La auditoría administrativa puede definirse como un examen constructivo y compendiado de la estructura organizacional de una empresa, institución, dependencia gubernamental o de algunas de sus partes, división o departamento; y de sus planes y objetivos, métodos de control, medios de operación, y el uso que da a sus recursos humanos y materiales.” Hasta las más concretas y claras como la de Cervantes Abreu (1977), que nos dice que “La auditoría administrativa es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica.” Y las intermedias como la de John Nolan (1983), quien nos dice que “La auditoría administrativa es una técnica diseñada para analizar, evaluar, examinar y ponderar el actuar de una empresa en relación con una serie de estándares prefijados y con su propia normatividad. Su objetivo, por tanto, es evaluar la eficiencia y efectividad de la entidad organizativa.”

Nosotros hemos definido a la auditoría administrativa como la técnica de control administrativo que examina (sistemática e integralmente) el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las funciones.

Aclarando: Es técnica de control administrativo porque partiendo del marco teórico de la Administración como ciencia, y de la normatividad de la entidad, se medirán los resultados, se compararán con los primeros, se buscarán diferencias o desviaciones y se pondrán medidas correctivas.

Es sistemática e integral, porque utiliza como herramienta el método científico y el concepto de interdependencia de los sistemas.

El grado de eficiencia en el proceso administrativo, significa que evaluará la manera como cada fase del proceso administrativo se llevó o lleva a cabo. Es decir, si existe planeación y cómo se lleva a cabo; si se ha diseñado ex profeso una estructura organizacional y si se respeta; si la dirección del recurso humano es la más adecuada para las características propias de la entidad; si existen los sistemas de control necesarios y si éstos funcionan en forma adecuada.

Al referirnos a las distintas funciones queremos decir que la auditoría administrativa puede aplicarse a una función básica de la empresa, a alguna subfunción, o inclusive a algún aspecto particular de una subfunción, como podría ser un procedimiento cualquiera.

La efectividad de las funciones básicas de la empresa es un requisito primordial para que la empresa logre su objetivo fundamental, por eso queremos saber si el proceso administrativo se está aplicando eficientemente como para lograr esto.

## **PROPUESTA.**

En este trabajo se ha querido hacer énfasis en la manera como se utiliza el método científico, ya que las investigaciones que se realizan en la Auditoría Administrativa teóricamente se apoyan en él, y aunque aparentemente esto es de aceptación general, los libros que tratan el tema no suelen explicar el cómo.

Si realmente queremos darle a la auditoría la validez y confiabilidad que pretendemos, la aplicación del método científico es ineludible, ya que forma parte de su marco teórico. Para el planteamiento de nuestra propuesta, hemos optado por usar el modelo del método científico propuesto por Heinz Dietrich (1997) por su claridad y sencillez.

## **EL MODELO CONSTA DE LAS SIGUIENTES ETAPAS.**

### **1. Trabajos preliminares:**

Los trabajos preliminares constituyen el primer paso en firme o el primer tropiezo en el que se sustentará el desarrollo de toda la auditoría administrativa. De ahí la importancia de que estos se constituyan en un paso sólido y contundente.

Los trabajos preliminares que se desarrollan al inicio, están dados por los contactos iniciales que a través de entrevistas y llamadas telefónicas y

correos se tienen con el cliente. El propósito de estas comunicaciones es conocer las razones e inquietudes que han movido al cliente a pensar en llevar a cabo una auditoría administrativa.

En otras palabras de aquí debe surgir el planteamiento del problema, etapa del método científico entendida como: “la delimitación clara y precisa (sin ambigüedades) del objeto de investigación, realizada por medio de preguntas, lecturas, trabajo manual, encuestas pilotos, entrevistas, etcétera.” (Op. cit., p. 57), y del cual pueden surgir las hipótesis de trabajo.

En ocasiones el cliente puede llegar a plantear el problema en forma clara y precisa, pero en otras necesitará la ayuda del auditor, para que el planteamiento resulte realmente claro y guiador.

## **2. Diagnóstico administrativo e investigación previa (da/ip):**

Una vez que ha quedado claro aquello que se va a auditar, con qué finalidad y en qué consistirá la auditoría administrativa, tanto para el cliente como para el auditor, se procederá a realizar el diagnóstico administrativo y la investigación previa.

Esta etapa de la auditoría administrativa suele variar entre los autores. Sin embargo, y haciendo énfasis en la naturaleza y definición consideramos que en esta etapa se debe llevar a cabo una evaluación panorámica, sin entrar en detalle, de la forma como en la empresa o unidad a auditar se entiende y practica la administración general, teniendo como marco de referencia la teoría de la ciencia administrativa.

Es pues como un estudio piloto que nos dará una descripción preliminar y aproximativa del status quo del objeto de investigación. A esto se le conoce como descripción científica, del objeto de estudio, que se define como “la actividad que de acuerdo al marco teórico, reproduce (registra) conceptualmente, y si es posible en forma cuantitativa, las propiedades del objeto de investigación, que conforme al interés de conocimiento del investigador se consideran las principales” (Op. cit., p. 104).

Esto aporta el conocimiento empírico sobre el objeto de investigación, el que conjuntamente con el conocimiento teórico, proveen las bases para la formulación de las hipótesis.

En otras palabras se aplicará un programa de investigación que en esta fase nos lleve en forma rápida y sencilla a obtener un diagnóstico administrativo, cuyo propósito es un conocimiento general de la forma como se conceptualiza, y se aplica la administración como ciencia.

Al mismo tiempo debemos llevar a cabo otra investigación, la investigación previa. Con ella averiguaremos cuáles son las características

y condiciones de la unidad a auditar, el qué, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué de las operaciones de la unidad a auditar, aunque todo de una manera general, “a ojo de buen cubero”, de tal manera que al terminar esta fase tengamos un amplio, pero general conocimiento de la unidad.

El DA/IP, es el equivalente a la exploración clínica que realizan los médicos a sus pacientes antes de auscultarlos, diagnosticarlos y darles un tratamiento.

### **3. Programación de la auditoría.**

Una vez realizados el DA/IP, el auditor estará en posibilidades de programar las actividades medulares de la auditoría.

Aunque el programa general de la auditoría administrativa se inicia con los trabajos preliminares y se continúa con el DA/IP, el programa específico para llevar a cabo las actividades medulares de la auditoría propiamente dicha, consiste en un documento guía, donde a partir del objetivo de la auditoría administrativa (que siempre es el mejoramiento de la administración) del problema particular que el cliente quiera resolver, o de las pretensiones particulares del cliente con relación a la auditoría administrativa, se relacionan en forma secuencial las actividades específicas que el o los auditores habrán de llevar a cabo para la obtención de la información, su análisis y evaluación, así como la emisión de las recomendaciones respectivas.

Conjuntamente con las actividades, deberán señalarse también la o las personas: auxiliares, analistas, supervisores, especialistas, que habrán de encargarse de llevar a cabo cada actividad. Los empleados, directivos de los distintos niveles: institucional, administrativo y operativo, así como los obreros de la empresa que como informantes o colaboradores habrán de participar en dichas actividades.

También se señalarán los lugares, departamentos, u oficinas donde se llevarán a cabo las actividades de recolección de información, así como los momentos, horarios y fechas de inicio y terminación de todas y cada una de las distintas actividades de estas fases de la auditoría administrativa.

No debe faltar tampoco el señalamiento de las fuentes de información documental, archivos físicos y electrónicos, y los medios o instrumentos técnicos, cuestionarios, entrevistas, observaciones, diagramas de flujo, listas de verificación, etc., que habrán de emplearse en cada fase de la auditoría.

#### **4. Obtención de la información.**

Una vez diseñado el programa de la auditoría administrativa, procedemos a obtener los datos pertinentes, dicho en otras palabras, procedemos a la contrastación de las hipótesis, que pudieron haber sido formuladas por el cliente durante los trabajos preliminares, o por el auditor en el DA/IP.

Esta etapa del método científico consiste en: “La actividad que mediante la observación, la experimentación, la documentación y/o la encuesta sistemática, comprueba (demuestra) adecuadamente, si una hipótesis es falsa o verdadera” (Op. cit., p. 137).

Un buen trabajo de auditoría administrativa tiene que basarse en datos, sólo así se puede llegar a tener la imagen correcta de la situación de la empresa, una definición precisa del problema, y una propuesta bien fundamentada.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), propone la siguiente tipificación para los datos, dependiendo de su origen: Los datos de “orientación”, son aquellos que se obtuvieron durante la etapa de los trabajos preliminares; los datos de “diagnóstico” o “estudio”, son los obtenidos durante el DA/IP; y los datos “de la tarea”, son todos aquellos necesarios para realizar y concluir una tarea. Al final de cuentas, muchos de los datos de orientación y diagnóstico pasan a convertirse en datos de tarea.

Si por alguna razón los datos que se necesitan no se encuentran registrados, el auditor puede disponer que se lleven, temporalmente, registros especiales de estos que normalmente no se llevan.

El tipo de datos que se recabarán dependerá mucho del área que se esté trabajando, de la definición que se le haya dado al problema, y de los objetivos que se pretenden lograr con la tarea.

En general, los datos nos deben permitir realizar el examen de algún proceso, de una relación entre factores, o de las causas de algo; siempre con la mira de encontrar oportunidades de mejora.

#### **5. Clasificación y análisis de la información.**

En esta etapa la Auditoría Administrativa coincide exactamente con la etapa de método científico denominada con el mismo nombre.

Dependiendo del tipo de investigación que se haya hecho, es probable que haya necesidad de hacer clasificación de datos, con la finalidad de trabajarlos estadísticamente.

Es importante reconocer que algunos de los datos que en la auditoría administrativa se obtienen, tienen el carácter de cualitativos.

El método científico proporciona técnicas como la codificación, para traducir tales datos a una forma susceptible de análisis más riguroso. El análisis estadístico consistente en el sometimiento de los datos capturados a un programa estadístico, es una herramienta a la que se puede acudir.

La clasificación de los datos, se puede hacer teniendo como punto de partida muy diversos factores, y de hecho la clasificación se inició cuando el auditor estableció los criterios para organizarlos y tabularlos. Sin embargo estos criterios pudieron haber cambiado durante el transcurso de la investigación. Algunos de los criterios que pudieran ser utilizados son:

- Por periodo de tiempo: Por ejemplo cuando los datos se clasifican por mes, con lo que se pueden apreciar tendencias, tasas de variación, cambios aleatorios, etc.
- Por responsabilidades: Por ejemplo los tres niveles gerenciales básicos, pudiendo detectar que ciertas actividades no corresponden al nivel en que se encuentran.
- Por estructura: Por ejemplo las diferentes funciones básicas de la empresa, detectando número de empleados, inversión en instalaciones, etc.
- Por factores influyentes: Por ejemplo detectando los factores principales que influyen para que se den los accidentes en la fábrica.

Los análisis pueden ser de muy diversa índole; puede hacerse análisis estadístico, análisis organizacional, análisis factorial, análisis de contenido, etc. Lo importante en muchas ocasiones, es determinar si existe una relación específica entre ciertos factores y algunos hechos.

El análisis de problemas, que también es una herramienta de la auditoría administrativa, debemos de entenderlo como la separación de los componentes de un problema o cuestión, de tal manera que lleguemos a conocer su naturaleza, sus características, las causas de su funcionamiento, sus relaciones con los demás componentes, entendiendo sus interdependencias e interacciones con cada uno de ellos, con el todo, y con el contexto. En otras palabras, entenderlo para poder modificarlo, buscando con esto un mejoramiento.

En otros casos se busca analizar causas. Este tipo de análisis es fundamental para poder proponer alguna mejora. Si conocemos las causas de algún problema o situación podremos hacer cambios para modificar los efectos.

El uso de técnicas gráficas, como los diagramas de flujo, los organigramas, los sociogramas, los diagramas de distribución, etc. son muy útiles, pues nos permiten visualizar lo que estamos analizando.

## 6. Conclusiones y recomendaciones.

Trabajados todos los datos, y como se dijo anteriormente, en forma casi simultánea, el auditor empieza a llegar a conclusiones, las cuales tendrán que convertirse en recomendaciones.

La evaluación de la información obtenida, para llegar a conclusiones y recomendaciones, constituye el meollo del trabajo de la auditoría administrativa, es en este momento, cuando el auditor pone en juego toda su capacidad, sus conocimientos y experiencia para llegar a hacer las recomendaciones pertinentes y que repercutirán en un mejoramiento de la administración de la empresa.

La recomendación, es la culminación del trabajo del auditor, y aunque posteriormente venga la implementación, ésta, a menos de que se haya convenido de otra manera, probablemente no esté en manos del auditor, sino del mismo cliente.

Respecto de las conclusiones de una investigación, H. Dieterich nos dice “Las conclusiones de una investigación, se refieren a las inferencias (juicios) sobre la falsedad o veracidad de las hipótesis utilizadas; tales inferencias se realizan con base a los datos obtenidos durante la contrastación de las hipótesis.” (Op. cit., p. 206)

Muchos son los factores que el auditor deberá poner en juego para producir una buena recomendación, así por ejemplo, un buen entendimiento del problema, un análisis objetivo y riguroso, criterio juicioso, imaginación, creatividad, etc. son los elementos necesarios para llegar a ella.

## 7. Preparación y presentación del informe.

“Mientras que la función de la investigación científica consiste en la producción de conocimiento objetivo, la del reporte de investigación [informe] radica en su divulgación. En este sentido, la formulación del reporte de investigación no es una tarea científica, sino administrativa y de comunicación.” (Op. cit., p. 209).

Aunque en muchas ocasiones el informe final se ha ido preparando en el transcurso de la auditoría, llega el momento en que hay que dedicar tiempo especial para su elaboración, o por lo menos terminación.

Este importante documento es, a los ojos del cliente, lo que él recibe a cambio de los honorarios pagados al auditor. En él suele reflejarse la calidad y efectividad con la que se llevó a cabo el trabajo de auditoría, por lo que el auditor deberá poner especial esmero en su elaboración, cuidando tanto los aspectos de forma, como de contenido y oportunidad.

Hemos dicho anteriormente, que el marco teórico de referencia de la auditoría administrativa es la teoría de la ciencia administrativa, y dentro de ésta, especialmente la teoría del Proceso Administrativo; la mejor manera de presentar el informe será también teniendo como marco de referencia a este proceso. Ya sea que se haya aplicado la auditoría a un simple método, a una función, a un departamento o a toda la empresa, el enfoque o marco referencial que debe tener nuestro informe es el del Proceso Administrativo.

## **8. Implementación y seguimiento de las recomendaciones.**

La implementación de las recomendaciones, no es necesariamente parte de la auditoría administrativa, esto dependerá de lo que el cliente haya solicitado, y lo que se haya acordado con él.

En algunas ocasiones el mismo personal de la empresa, es quien se encarga de la total implementación de las recomendaciones; en otras se solicita asesoría al auditor durante la implementación; y en una tercera alternativa se le pide que él se encargue de su implementación. En cualquiera de los casos, es importante que haya alguien responsable de esto, para que lleve la implementación a feliz término.

De cualquier forma es conveniente que la implementación también se planee, definiendo cuándo y cómo se llevará a cabo, y quiénes habrán de encargarse de ella.

Con el propósito de realizar una efectiva implementación de las recomendaciones, como nos dice Leonard (1971), debemos tener presente que existen diferentes tipos de personalidades entre los directivos de una empresa: Están los que “no actúan”, quienes convencidos de que lo que hacen y la forma como lo hacen no puede ser mejorada. Los que “piensan actuar” siempre y cuando se les demuestre, sin lugar a dudas, las ventajas de la propuesta; son muy racionales y se toman su tiempo para actuar. Los que “actúan” y que siempre están dispuestos a probar nuevas formas, aunque no reflexionen mucho sobre sus posibles consecuencias.

## **CONCLUSIONES.**

Es importante que se difunda con mayor amplitud el correcto conocimiento y la adecuada aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que constituye una herramienta propia para las exigencias de nuestros días, en los que la eficientización de la administración en las organizaciones es una necesidad para la subsistencia y en algunos casos para la sobrevivencia de las mismas.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- ANAYA S, C. (1976). *Auditoría Administrativa*. Evaluación de la Empresa. 2da. ed. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- CERVANTES A, S. (1977). *Dinámica de la Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- GARCÍA-PELAYO Y GROSS. (1985). *Nuevo Diccionario Enciclopédico Larousse Usual*. 6ta. ed. México: Ediciones Larousse, S.A
- DIETRICH, H. (1997). *Nueva Guía para la Investigación Científica*. México: Planeta.
- MANCILLAS P, E. (2009). *La Auditoría Administrativa*. Un Enfoque Científico. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- NOLAN, J. (2006). *Management audit: Maximizing your Company's Efficiency and Effectiveness*. Radnor, Pensilvania: Chilton Book Company.
- LEONARD, W, P. (2002). *The Management Audit*. An Appraisal Of Management Methods and Performance. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- NORBECK, E. F. (1972). *Auditoría Administrativa*. 2da. ed. México: Editora Técnica.
- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *La Consultoría de Empresas*. Guía para la Profesión. México: Limusa.
- RUBIO, V. M. Y HERNÁNDEZ F, J. (1992). *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*. 3ra. ed. México: PAC.
- THIERAUF, R. J. (1984). *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo*. México: Limusa.