

26
2e



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA TOMA DE DECISIONES CON BASE EN LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Seminario de Investigación Contable
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A**

ROBERTO ALBERTO GAMBOA LUGO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. GUILLERMO PRECIADO SANTANA

MEXICO, D. F.

1987



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 está 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

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA.	4
A) DEFINICION DE EMPRESA.	4
B) CLASIFICACION DE LA EMPRESA.	5
C) OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	6
D) IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.	9
CAPITULO II. LA ADMINISTRACION	12
A) ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	12
B) ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION.	13
C) CIRCUNSTANCIAS QUE PROVOCAN DEFICIENTE ADMINISTRACION.	16
CAPITULO III. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	18
A) INTRODUCCION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	18
B) DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	20
C) EL OBJETIVO Y LA FINALIDAD.	20
D) COMO EVITAR LA INEFICIENCIA EN LAS EMPRESAS.	21

CAPITULO IV. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	23
A) EL ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES.	23
B) LAS FASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	24
C) ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	26
1. Planes y Objetivos.	26
2. Estructura Orgánica.	31
3. Políticas y Prácticas.	34
4. Sistemas y Procedimientos.	37
5. Métodos de Control.	40
6. Medios de Operación.	41
7. Recursos Humanos y Materiales..	44
 CAPITULO V. PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	 48
A) PERSONAL NECESARIO.	49
B) PROGRAMA CONTINUO DE ADIESTRAMIENTO	50
C) UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	51
D) DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	52
E) PROGRAMA FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	56
 CAPITULO VI. INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	 59
A) EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	59
B) ANALISIS PRELIMINAR.	60
C) ENTREVISTAS.	61
D) METODO SISTEMATICO DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	63

CAPITULO VII. PREPARACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	67
A) IMPORTANCIA DEL INFORME.	68
B) PUNTOS ESENCIALES DE UN BUEN INFORME.	70
C) TIPOS DE INFORMES.	71
D) METODOS DE PRESENTACION DE RESULTADOS.	74
E) PRESENTACION DE RECOMENDACIONES. . .	74
 CAPITULO VIII. HECHOS DE ESPECIAL IMPORTANCIA. . . .	76
A) BUSQUEDA DE HECHOS.	76
B) DESVIACION DE LA NORMA ESTABLECIDA. . . .	77
C) EXPOSICION DE HECHOS PRINCIPALES. . .	78
 CAPITULO IX. PRESENTACION Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA - CON LAS PERSONAS INTERESADAS.	81
A) PRESENTACION Y COMENTARIOS.	81
B) ASPECTOS BÁSICOS DE UNA JUNTA.	86
C) ACCION CORRECTIVA Y ACEPTACION. . . .	87
 CAPITULO X. INFORME FINAL POR ESCRITO.	89
A) RECOPIACION Y PREPARACION FINAL DEL INFORME.	89
B) REVISION FINAL DEL INFORME.	92
C) PREPARACION DEFINITIVA Y ENTREGA. . . .	94
D) ESTUDIO DEL INFORME CON LA ALTA DIRECCION.	95

CAPITULO XI. VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA -	
ADMINISTRATIVA.	97
A) IMPORTANCIA DE LA VIGILANCIA.	97
B) FORMA DE LLEVAR A CABO LA VIGILAN-	
CIA.	99
C) PLAZO PARA LA REORGANIZACION.	101
CONCLUSIONES.	104
BIBLIOGRAFIA.	106

INTRODUCCION

En toda empresa se llevan a cabo determinadas funciones para el cumplimiento de sus objetivos, esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por unas cuantas personas, pero conforme transcurre el tiempo, la empresa va logrando una mayor complejidad en sus operaciones, por lo que existe un mayor número de problemas a resolver.

La empresa para cumplir sus objetivos tiene la necesidad de ser revisada en el proceso administrativo con el fin de conocer con mayor eficacia el desarrollo de sus actividades, a efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, se requiere la utilización de una técnica y el mejor instrumento con que cuenta el administrador es la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa surgió de la necesidad de la dirección de la empresa de conocer y determinar de una manera más completa las operaciones; ya que nos da una visión integral del negocio, que se refleja en las utilidades.

El éxito de una empresa se refleja en la constante capacidad para mantenerse igual a las situaciones cambiantes

de los negocios y aprovechar las grandes oportunidades que se están presentando como resultado de adelantos tecnológicos, ideas y uso de nuevo y moderno equipo.

El trabajo presenta los conceptos fundamentales de la auditoría administrativa y las diversas técnicas que han demostrado su utilidad para disminuir los altos costos y descubrir las circunstancias que puedan aumentar las utilidades, además trata de señalar cuales áreas generales conviene investigar, cómo localizar deficiencias o irregularidades y mediante el análisis y la valoración científica medir el desempeño.

Por último se concede especial importancia al renglón de cómo rendir los informes a la dirección sobre los aspectos de mayor importancia.

El propósito del presente trabajo constituye una guía para la evaluación administrativa, en donde se muestra como se emplea la auditoría administrativa, como un instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y la eficiencia en todas las funciones y áreas de la empresa; con el fin de que la alta dirección pueda tomar decisiones sensatas y lógicas que permitan corregir las deficiencias o irregularidades para lograr los objetivos de la empresa.

Deseo expresar un sincero agradecimiento a todas aque-

llas personas que de una o de otra manera me ayudaron y alentaron en la elaboración de este trabajo, el cual pongo a la consideración del honorable jurado para su debida aprobación.

CAPITULO I

ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA

El lugar donde se lleva a cabo la auditoría administrativa es la empresa, por lo que en términos generales constituye el universo a examinar en todas o cada una de sus áreas funcionales en forma integral.

En un concepto general se le define a la empresa de la siguiente manera:

EMPRESA

Es la unidad productiva o de servicio, que se integra con recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, y que se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Los objetivos primarios de una empresa son:

- a) Recuperar la inversión
- b) Conseguir utilidades
- c) Tener una posición en el mercado
- d) Tener una solidez financiera
- e) Buscar un objetivo social

Los objetivos secundarios de una empresa son:

- a) Tener Estados Financieros favorables
- b) Que exista un rendimiento elevado de los activos
- c) Capacidad para obtener préstamos
- d) Tener liquidez y solvencia
- e) Evitar riesgos Financieros
- f) Incremento neto en ventas

CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Los criterios de clasificación de empresas lo puede proporcionar el tipo de bienes o servicios de consumo final o consumo industrial, el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc.

Según algunos de los criterios, pueden considerarse tres tipos de dimensiones de la empresa que son los siguientes:

- a) Grande.- máximas características en su grupo.
- b) Mediana.- empresa en proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- c) Pequeña.- iniciativa modesta en magnitud y capa-

ciudades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

Las empresas se constituyen para desarrollar una serie de actividades económicas y financieras tendientes a lograr diversos objetivos como son: el social, el económico y el de lucro.

Para lograr dichos objetivos, se tiene que disponer de recursos humanos, Materiales, técnicos y financieros.

Desde el punto de vista económico, la empresa pretende lograr el máximo de utilidades; esto implica la producción de uno o varios bienes o servicios; de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones; de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande; de llevar registro de todo cuanto sucede en la empresa y de proporcionar la información de esos acontecimientos.

Debido precisamente a esa complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico, administrativo, etc.

Los elementos que debemos tomar en cuenta para su análisis de la empresa relacionados con el propósito de la

auditoría administrativa son los siguientes:

1.- La empresa conjuga recursos humanos y materiales.

2.- La capacidad de quienes administran es especial, así como los niveles jerárquicos.

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

Los recursos humanos.- El elemento humano es considerado como el más importante en una empresa, ya que siempre está presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones al igual que los recursos materiales que consiste en todas las cosas tangibles; maquinaria, equipo, terrenos, instalaciones, etc. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción como es la materia prima, otros son de uso duradero durante un período considerable en el cual prestan servicio.

Los recursos técnicos.- El modo de hacer y utilizar mejor los recursos materiales y humanos, nos lo señala la técnica, por lo que en esta era de grandes avances tecnológicos, lo podemos considerar como un recurso, porque de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empre-

sa.

La auditoría administrativa, queda comprendida dentro de los recursos técnicos, porque contribuye a que se utilicen mejor los recursos materiales y humanos e incluso los propios recursos técnicos.

En toda empresa, se llevan a cabo determinadas funciones como: ventas, producción, finanzas, personal, etc. para el cumplimiento de sus objetivos. Esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por unas cuantas personas, pero conforme la empresa va logrando mayor magnitud, cada función también va adquiriendo mayor complejidad, hasta requerir grupos de verdaderos especialistas para integrar cada área funcional. Cuando sucede esto, las funciones llegan a subdividirse en subfunciones, éstas en actividades, y así hasta llegar al puesto que representa el orden mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

Para fines del estudio de la auditoría administrativa, se necesita hacer la clasificación anterior, ya que al separar las partes de un todo, facilitará su estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad persiga, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

El auditor debe tener presente que la capacidad ad-

ministrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de señalar personal que dirige y que no dirige; esto significa que un dirigente mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa, en virtud de que le corresponde realizar actividades directivas; pero conforme el nivel jerárquico es cada vez más bajo, la capacidad administrativa ejercida será menor.

El auditor administrativo debe tener presente los niveles jerárquicos por razones prácticas y para que le sirvan de guía en el área que vaya a examinar sobre los aspectos que habrá de revisar y a los cuales pondrá mayor atención.

LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

El emprender o iniciar un negocio equivale a correr un riesgo económico, sin embargo a lo largo del tiempo se han realizado estudios en los cuales se analiza el comportamiento de algunas empresas, para conocer cuales son las causas del fracaso de ellas, en el análisis se ha encontrado que el riesgo no es casual sino más bien causal; ya que ninguno de los negocios fracasados se debió porque la empresa era pequeña, todos los fracasos se debieron a errores de dirección manifestados y fácilmente identificables, en última instancia el fracaso se debió a un error de administración que pudo haberse

evitado.

El riesgo de una empresa puede maximizarse o minimizarse en la medida como se administre un negocio, entendiendo que esto tiene validez no sólo para una empresa nueva, sino también para una que esta operando en su etapa de pleno desarrollo.

La necesidad de mejores prácticas administrativas, ha originado que se desarrollen, establezcan y mejoren ciertas técnicas, con el fin de contribuir para lograr una administración ágil, dinámica y eficaz que vaya de acuerdo con las exigencias de nuestros tiempos.

La toma de decisiones sensatas y lógicas, constituye parte importante de su trabajo del administrador, independientemente de la posición que ocupe en los niveles directivos; busca la forma de asegurar resultados equilibrados. La decisión ejecutiva de si se cambia o no ahora, reviste gran importancia, ya que la demora o la innacción puede ocasionar fuertes desembolsos innecesarios, y también una decisión mal tomada puede causar grandes contratiempos y gastos.

A medida que surgen nuevos instrumentos y conceptos, la tarea se vuelve más provocativa y difícil, y la competencia más dura, cualquiera que sea el tamaño de la negociación, por

lo que la empresa moderna está en una continua búsqueda de soluciones más eficaces a sus problemas y métodos mejores para llevar a cabo sus funciones.

Por lo anteriormente descrito las causas del fracaso y éxito de las empresas, está determinado primordialmente por la actuación de quienes administran las empresas, y la actuación de los dirigentes se manifiesta por medio de las decisiones que toman; por lo tanto la toma de decisiones es en consecuencia el acto más elevado de la administración.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Considerado el hombre como ser supremo de la naturaleza y el trabajo su actividad más trascendente, la administración utiliza ambos factores tratando de lograr la mejor conducción de los elementos humanos y coordinar su trabajo, mediante la planeación, organización, dirección y control para la obtención de diversos objetivos. Al distinguirse procesos administrativos rudimentarios en las actividades de los hombres primitivos; se asegura que el origen de la administración se remonta a la época que apareció el hombre sobre la tierra; sin embargo la administración como área específica de estudio se inició a fines del siglo pasado, como consecuencia de la Revolución Industrial, surgiendo como parte del sistema económico capitalista, con la finalidad de aumentar las utilidades en las empresas industriales.

La administración es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma. Esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, ya que establece cómo obtener

las oportunidades de actividad y actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones.

ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

Desde la antigüedad el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el proceso administrativo en sus actividades cotidianas. Posteriormente las actividades del hombre se fueron transformando y por consiguiente complicando; ello trajo como consecuencia una mayor profundización del proceso administrativo. Tan es así que en 1886 Henry Fayol crea el primer modelo del proceso administrativo y lo presenta así: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Resulta evidente que Fayol no definió a estas etapas como proceso administrativo, sino que le dió el nombre de principios básicos de la administración, los cuales forman la base de la administración.

Los estudiosos de la administración han dado diversas definiciones del proceso administrativo, algunas son las siguientes:

George Terry dice que la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y

son los medios por los cuales se administra.

Por otro lado, Francisco Javier Laris Casillas en su libro Administración integral dice que es la administración en marcha y que para su estudio se divide en 5 etapas, todas absolutamente mecánicas o dinámicas, ya que no cabe concebir la administración sino es en movimiento constante; las etapas según Laris Casillas son: planeación, organización, integración dirección y control. También define el concepto de proceso administrativo como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

El C.P. y Lic. A. José Antonio Fernández Arena en su libro el Proceso Administrativo nos señala tres etapas del proceso administrativo, las cuales son las siguientes: Planeación, Implementación y Control.

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

La empresa para que rinda los beneficios deseados

debe encauzar sus actividades a los elementos básicos de la administración que son:

1.- Planeación.- Es donde se establecen los sistemas de procedimientos y políticas para lograr los objetivos y las metas fijadas por la administración.

2.- Organización.- Consiste en definir las líneas de autoridad y responsabilidad y coordinar sus esfuerzos personales para la consecución de los objetivos planeados.

3.- Dirección.- Consiste en mandar, coordinar y controlar todas las actividades con el fin de evaluar, medir y supervisar las actividades, para cerciorarse que los planes y objetivos se están cumpliendo.

Es muy importante que la administración coordine, para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito.

El éxito de las empresas depende directamente de los buenos criterios o prácticas administrativas.

Por lo que algunas de las circunstancias que pueden

contribuir a una deficiente administración o a una empresa mal llevada son:

- a) Defectos de organización
- b) Estructura económica desequilibrada
- c) Ineficaz distribución de productos o servicios
- d) Información inexacta
- e) Equipo inadecuado o mala distribución del mismo
- f) Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos
- g) Defectuosa planeación de la producción
- h) Informes deficientes o inadecuados
- i) Escaso o ningún control interno.

Otras de las causas comunes o internas de una administración deficiente son las siguientes:

- a) Ineptitud en las decisiones
- b) Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades
- c) Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia
- d) Temor a delegar autoridad y responsabilidad
- e) Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- f) Deficiente visión e imaginación para determinar

planes y objetivos a corto y largo plazo.

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

La empresa para cumplir sus objetivos, tiene la necesidad de ser revisada en el proceso administrativo, con el fin de conocer con mayor eficacia el desarrollo de sus actividades. A efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, la técnica que se encarga de revisar las actividades de la organización y el mejor instrumento con que cuenta el administrador es la "Auditoría Administrativa".

CAPITULO III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Durante mucho tiempo la auditoría de una empresa se limitaba en su mayor parte a la revisión de la situación financiera y a los resultados de la operación mercantil, la finalidad en términos generales, era una revisión encomendada a auditores externos para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores; pero conforme va pasando el tiempo, la administración de las empresas se hace más compleja, cobrando mayor importancia la comprobación y control interno, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios y al mismo tiempo aumentó el número de problemas y una serie de dificultades que requieren tomar decisiones.

Por lo anteriormente descrito la auditoría administrativa nació como una necesidad de la dirección de la empresa, de conocer y determinar de una manera más completa si los objetivos y políticas preestablecidas se están llevando a la práctica, así como para evaluar el proceso administrativo de la empresa con el propósito de incrementar la productividad en las operaciones; ya que la información que nos da la audito-

ría administrativa es más completa, pues nos da una visión integral del negocio, que se refleja en las utilidades.

Por ser una tecnología nueva la auditoría administrativa, los autores que la han tratado le han dado enfoques y alcances diferentes sin embargo, con el objeto de tener una idea de lo que es, a continuación se dan algunas definiciones, que podemos considerar como clásicas: El Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas en su libro El Contador Público y la Auditoría Administrativa nos da la siguiente definición:

La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica, de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar el objetivo mismo de su examen.

Edward F. Horbeck dice que:

La auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. El Lic. A y C.P. José Antonio Fernández Arena nos expone su definición de auditoría administrativa de la siguiente manera:

La auditoría administrativa es la revisión objetiva,

metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución.

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En nuestro caso tomaremos la definición que nos da, el autor William P. Leonard en su libro auditoría administrativa traducido al español en su 13a Impresión, por considerarla una de las definiciones más completas de la auditoría administrativa; el autor nos define a la auditoría administrativa de la siguiente manera:

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

EL OBJETO Y LA FINALIDAD

El objetivo primordial consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y señalar sus posibles soluciones.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, y su intención es examinar y valorar los métodos y el desempeño en todas las áreas.

COMO EVITAR LA INEFICIENCIA EN LAS EMPRESAS

Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- a) Eliminar deficiencias y pérdidas
- b) Mejorar sistemas y procedimientos de operación
- c) Mejorar los medios de control
- d) Desarrollar mejor al personal
- e) Utilizar mejor los recursos de que dispone tanto humanos como físicos.

Si se quiere que la administración sea exitosa, es necesario contar con un programa preventivo, bien trazado que evite la ineficiencia en las empresas; por lo que el administrador cuenta con la auditoría administrativa ya que esta, está proyectada para evitar las prácticas impropias y mejorar los métodos y el desempeño administrativo.

En la actualidad, en la mayoría de las empresas,

figura el examen médico o físico de los solicitantes como parte del procedimiento de selección.

El empresario moderno sabe perfectamente que da buen resultado el evitar las pérdidas de tiempo y de producción causadas por una salud deficiente o frecuentes enfermedades del empleado; por lo que cada vez más se atiende a la higiene general y al bienestar personal. A diario se efectúan inspecciones de instalaciones sanitarias, cafeterías o comedores, agua para beber, ventilación, alumbrado y otros elementos que mejoran las condiciones de trabajo.

En las fábricas figura un mantenimiento bien planeado de la maquinaria de producción y del equipo de servicio, para poner remedio oportuno a defectos menores, antes de que se haga necesario reparaciones mayores con la posible interrupción de actividades. El mantenimiento preventivo disminuye el elevado costo de los paros en la producción y mantiene el equipo en condiciones de óptimo funcionamiento.

CAPITULO IV

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

El alcance de las actividades de la auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento, una división o la empresa en su totalidad, algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como:

La especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración.

El auditor administrativo en sus concepciones del alcance de las actividades abarca en su cobertura la revisión de los factores o elementos del proceso administrativo y las operaciones de la entidad sujeta a auditoría.

FASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las fases de la auditoría administrativa son las siguientes:

1. Examen
2. Evaluación
3. Presentación
4. Vigilancia

La fase de examen se divide en áreas a revisar que puede comprender una o más funciones específicas, departamento, división o divisiones o la empresa como un todo. Y detalles a estudiar que son los planes y objetivos, la estructura de la organización, las políticas, sistemas y procedimientos, los métodos de control, los recursos humanos y físicos normas de ejecución y la medición de los resultados.

La fase de evaluación se divide en factores a evaluar y el estudio del análisis científico; el primero se refiere a evaluar el panorama económico de la empresa, la adecuación de la estructura de la misma, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, métodos adecuados de protección, causas de variaciones, utilización adecuada de mano de obra y equipo, etc.

El segundo se refiere a la utilización del método científico en la empresa, ya que se empieza por estudiar los elementos de la empresa, hacer un diagnóstico detallado, determinar finalidades y relaciones, buscar deficiencias, comprobar la eficiencia, indagar problemas, precisar soluciones, determinar alternativas y por último elaborar métodos de mejoramiento.

La fase de la presentación se refiere básicamente a los resultados de la auditoría ya que empieza con una discusión verbal de aspectos importantes encontrados en la auditoría con la alta dirección, después se presenta el informe escrito de los hallazgos y las recomendaciones por parte del auditor y por último el informe final entregado a la dirección.

Por último la fase de vigilancia que consiste en realizar una revisión de las instalaciones, ayuda para diseñar formas y procedimientos, sirve para completar cualquier aspecto inconcluso y comentar el informe con la dirección general.

Mediante el análisis, la comparación y la evaluación, la auditoría trata de ayudar a los ejecutivos administrativos en todas las áreas a fin de mejorar los métodos y la operación.

Es indispensable asegurar ante todo un entendimiento con la dirección en cuanto al número de personal de auditoría y los límites de los trabajos que se realicen para determinar

las exigencias del personal desde el punto de vista de su capacidad técnica.

LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

1. Los Planes y Objetivos
2. La Estructura Orgánica
3. Las Políticas y Prácticas
4. Los Sistemas y Procedimientos
5. Los Métodos de Control
6. Los Medios de Operación
7. Los Recursos Humanos y Materiales

Los que a continuación describiremos más detalladamente:

"Planes y Objetivos". Las mayores deficiencias en las empresas, se debe a que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de la organización, es decir existe una indiferencia o falta de comprensión y aprecio del valor de dichos principios.

Al efectuar una revisión de los principios de la organización, es necesario dar la debida consideración a los planes generales y objetivos de la misma, a los aspectos básicos necesarios para que el trabajo se realice bien y de acuerdo a:

- a) La estructura organizativa
- b) Las necesidades indispensables para el funcionamiento y la departamentalización.
- c) La forma de selección y desenvolvimiento del personal.
- d) La disposición ordenada de un trabajo en equipo

A efecto de que haya unidad de acción en la consecución de las metas fijadas.

Al evaluar los planes y objetivos generales, en algunos casos, la alta dirección no se ha percatado bien, que los planes estan mal trazados y estos están impidiendo que se alcancen los objetivos, pero también los planes pueden ser acertados, pero la organización no alcanza sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividad; tal vez porque la dirección no desarrollo un programa a largo plazo con vistas al futuro.

Todo cambio, sea en los productos, métodos de opera-

ción, canales de distribución, aumento o disminución en volumen y hasta cambios en el personal clave, exigen una revisión y una evaluación para señalar defectos y sugerir recomendaciones.

El éxito de un plan de organización, se refleja con toda claridad en la constante capacidad para mantenerse igual a las situaciones cambiantes de los negocios y aprovechar las grandes oportunidades que se están presentando como resultado de adelantos tecnológicos, ideas y uso de nuevo y moderno equipo.

La empresa bien organizada, está planeada mediante objetivos y planificación, en donde los altos ejecutivos se ven necesitados a tener una buena información, al día, de las situaciones e idear los medios de afrontar problemas futuros.

En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas. Quizá exista una gran concentración de esfuerzo en la elaboración de un producto y muy poca en las áreas de investigación de mercados, promoción adecuada de ventas, publicidad, etc., sin prestar la debida atención a las preferencias

y aversiones del público consumidor; otra deficiencia que suele ocurrir es la de que la dirección no informa a todos los afectados sobre cambios probables en los planes y objetivos de la organización.

La alta dirección debe informar siempre a los funcionarios afectados, de cualquier posible revisión o cambios trascendentales en los planes y objetivos.

Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la empresa.

Los planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados; los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo.

El auditor al llevar a cabo su trabajo de investigación, debe determinar si todos los afectados entienden en la misma forma los objetivos, asimismo debe cerciorarse de si existe un conflicto o contradicción entre los objetivos; también tiene que atender lo siguiente:

1. ¿Proveen los objetivos generales de la empresa

- a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?
2. ¿Son suficientemente claros y realistas? ¿podrán alcanzarse?
 3. ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa?
 4. ¿Son los objetivos razonables, lógicos y sensatos?
 5. ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?
 6. ¿Se han estipulado los objetivos en términos de operación y resultados? ¿contribuyen a motivar al personal?
 7. ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?

El auditor juzga si fuerón fijados los objetivos y su justificación desde el punto de vista económico; revisa la planeación y cual es la acción emprendida, prueba los métodos para ver su eficiencia, en el caso de encontrar deficiencias, investiga cuales son los principales obstaculos para una eficaz planeación. Desde luego el auditor necesita percatarse de que una planeación bién hecha, adecuadamente combinada, reducirá mucho la confusión y malos entendimientos entre la alta dirección y los jefes de departamentos.

Al evaluar los detalles de la planeación, el auditor tratará de determinar si la persona(s) a quienes se encomendo

ésta, dedican el tiempo suficiente a meditar en sus diversos aspectos o si están pendientes de poner los detalles del plan al día cuando se presentan nuevas situaciones; también debe saber si los planes fueron hechos del conocimiento de los funcionarios clave y si fuerón de la aprobación de todos los afectados, con anterioridad a su implantación; por último necesita saber si los planes y objetivos están bien incorporados a la estructura orgánica.

"Estructura Orgánica". Nada importa tanto, como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Las deficiencias en la estructura orgánica pueden ser porque:

1. La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
2. Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Hay una falta delegación de autoridad y responsabilidad.
4. Personal no calificado ocupa puestos clave
5. La motivación de empleados subalternos es deficiente.

6. Existen fricciones internas entre jefes de departamento, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.
7. Existe una falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo. Falta de equilibrio en la organización.
8. Insuficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
9. El ejecutivo en jefe se encuentra sobrecargado de problemas.

Son demasiadas las personas que le informan directamente.

La dirección moderna logrará mejores resultados si delega, distribuye la carga de trabajo y asigna responsabilidades entre un mayor número de personas, además de reorganizar y rediseñar la estructura, cuando se haga necesario, con el fin de que todo el grupo administrativo pueda realizar un trabajo mejor.

Para la estructuración de una organización eficaz, la primer tarea consiste en determinar los planes y objetivos basados en las ideas actuales y que determinarán operaciones futuras; la segunda tarea será pasar una revista minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa para llegar a satis-

factorias realizaciones.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios en las líneas de autoridad así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda organización. Necesita comprobar, para poder quedar satisfecho, que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas, se encuentran bien definidas.

Al estudiar la gráfica de organización de una empresa el auditor debe cerciorarse si refleja o no la situación actual de las funciones orgánicas; el auditor necesita analizar cada uno de los elementos y completar su evaluación, para determinar si la gráfica de organización, precisa los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad, en algunos casos, quizá le parezca oportuno preparar y presentar una nueva gráfica en la que aparezcan las modificaciones que recomienda.

El paso más importante en el proceso de la funcionalización, es reconocer las funciones o actividades que lleva a cabo la empresa. La primer tarea consiste en determinar cuáles funciones son necesarias, dando respuesta a lo siguiente:

- a) ¿Cuáles son las funciones de mayor importancia?
- b) ¿Cómo podrían separarse?
- c) ¿Hay necesidad de asignar a un solo funcionario, funciones secundarias, semejantes o relacionadas?

El auditor debe buscar si hay una sobreposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más funciones, porque de ocurrir una cosa así, la estructura de la organización quedaría desbalanceada. Otras deficiencias que deben descubrirse, son que ciertos ejecutivos tienen una carga excesiva de trabajo, que puestos de importancia están siendo ocupadas por personas que carecen de capacidad para desempeñarlos, que individuos de gran capacidad están encargados de funciones secundarias y de que el auxiliar de un presidente es responsable de varias funciones sin relación entre sí.

La estructura orgánica puede afirmarse que guarda semejanza con las funciones que satisfacen las necesidades específicas de una empresa. Una buena y bien fundada estructura orgánica, con sus diversos elementos y unidades, contribuya en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

"Políticas y Prácticas". Las políticas y prácticas sanas son, desde luego, esenciales para una administración

eficaz. Porque delinear las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas, puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia, porque está última no cuida en conceder el tiempo necesario y amplio para determinar y mantener las políticas de la empresa.

Una política definida, precisa, puesta por escrito y repartida entre todos los afectados, evitará malos entendimientos, desperdicios, fricciones y trabajo perdido; cabe exigir el respeto del personal hacia la política de la compañía.

Las políticas tienen parecido con las normas en cuanto a que constituyen la mejor idea existente en ese momento y deben ser observadas en todo instante, mientras un buen motivo no obligue a cambiarlas, pues habrá que modificarlas siempre

que sea necesario, para acomodarse a nuevas circunstancias que signifiquen un beneficio para la empresa.

A menos de que las políticas se hagan cumplir por la dirección, pueden decaer, hacerse incontrolables y causar dificultades; una política aunque se exprese por escrito, debe ser observada al pie de la letra.

La expresión de una política es necesaria como base para tomar decisiones en las áreas de la empresa, a fin de llegar a una meta definida.

Algo que es sumamente necesario, a fin de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa, es que el auditor lleve a cabo exámenes periódicos, también debe ver si falta una política eficaz en alguna área de la empresa.

Al cotejar políticas y prácticas, el auditor tiene que tomar en cuenta la totalidad de los elementos que concurren.

Para asegurar el cumplimiento y observancia de las políticas, el auditor necesita tener primero una idea clara de los objetivos, el siguiente paso consiste en cerciorarse si todas las personas afectadas o una parte de ellas están cumpliendo las políticas debidamente.

El auditor revisa las políticas a través de los diversos niveles administrativos, comprueba el desempeño de las actividades y busca áreas de probables malentendidos, finalmente evalúa cada una de las políticas, si es razonable y eficaz, si está siendo realizada de conformidad con el programa, y si está dando resultados óptimos.

Toda política no surtirá buenos efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos apropiados.

"Sistemas y Procedimientos". Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente su propósito, forma y decidir respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa.

Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos.

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la

organización, a que se haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos busca mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, disminuir costos del procesamiento del trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio, duplicación de trabajos e ineficiencias.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar:

1. Si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes.
2. Si funciona en forma eficaz
3. Cuál es su grado de eficacia

Para determinar si un sistema o procedimiento está cumpliendo los requerimientos, es necesario lo siguiente:

- a) ¿Está proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance?
- b) ¿Funciona dentro del marco de la estructura de la organización?
- c) ¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?

- d) ¿Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de la lógica
- e) ¿Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos?
- f) ¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?
- g) ¿Se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables?
- h) ¿Conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad?

Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados apetecidos.

Debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién.

El grado de eficacia del sistema o procedimiento puede ser apreciado cotejando las actividades desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo ordenado del trabajo.

Al evaluar los sistemas y procedimientos se hace necesario, considerar la tarea de estructurar y mantener en buena marcha una organización. Ninguna empresa podrá tener un éxito

constante sin el mantenimiento de buenos sistemas de control y de procedimientos por escrito para que sirvan de guía a los empleados y trabajadores.

El objetivo fundamental del especialista en sistemas es elaborarlos de modo que satisfagan las necesidades específicas de la empresa, coordinando las funciones esenciales de dirección, eliminando lo superfluo, conservando lo importante e incorporando métodos y equipos modernos, prácticos y eficientes.

"Métodos de Control". Los métodos de control son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada, y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado; por lo que todo método de control comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados además de aplicar las medidas correctivas.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácti-

cas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma; la función de la auditoría administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control.

El control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observación de los sistemas de supervisión o a normas de administración insuficientes.

El auditor está obligado a efectuar un estudio tanto de los registros como del procedimiento y, siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se lleven a cabo revisiones.

Si una auditoría administrativa no revela defectos importantes para aumentar la eficacia, por lo menos dejará una sensación de satisfacción y seguridad.

"Medios de Operación". También se necesita un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación entre las diversas funciones, a efecto de

conseguir los mejores resultados.

El desempeño de una función debe balancearse con el de otras, por lo que la coordinación es indispensable para lograr un buen resultado. Otros factores de importancia son los cambios en la economía del país, ya que afectan la operación de la organización.

El éxito en las empresas se consigue, haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las cosas. Esto sólo se podrá conseguir si la dirección está consciente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica.

Si la dirección conoce las ventajas que ofrecen las técnicas actuales de control y se sirve de ellas con atingencia, no necesita temer los resultados.

El principal cuidado del auditor debe ser el determinar si una empresa está o no operando tan aprovechadamente como debiera. Su tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas.

Todo Plan de Control comprende:

- a) Un Objetivo. El cual expresa lo que se pretende conseguir.
- b) Un procedimiento. Que señala claramente los medios para la ejecución.
- c) Una Medida. Para que el desempeño sea satisfactorio; y
- d) Una Evaluación. Que determina lo bien que se esté desempeñando.

Las deficiencias encontradas en las auditorías realizadas a las empresas pueden atribuirse al hecho de que los empleados no están calificados para llevar a cabo el trabajo de que se trate ya que necesitan adiestramiento, otros puntos son: condiciones de trabajo, normas y métodos de desempeño.

Al auditor administrativo le corresponde valorar el presupuesto y compararlo con los resultados de la operación.

Si una compañía no realiza una comparación periódica, le corresponde al auditor propugnar porque se adopte ese instrumento de control cuya principal importancia radica en que muestra el desempeño real con lo que se tenía planeado, lo cual hace que se ponga atención en cualquier desviación de la línea fijada y se puedan tomar de inmediato las medidas

correctivas necesarias.

Es de suma importancia que se efectúe una cuidadosa evaluación de todas las técnicas de control de una empresa, para determinar su eficacia.

El control constituye el paso final en el ciclo administrativo, al comparar los resultados reales con los planes o políticas, para cerciorarse de que se cumplierón en la forma prescrita.

"Recursos Humanos y Materiales". Existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas del personal, para mantener una buena administración.

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

El auditor encontrará muchos casos en que el director necesita ayuda para dar con una solución a los problemas del personal, una forma apropiada es realizando una encuesta entre

el personal.

Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asienten por escrito y corresponde al auditor revisarlos minuciosamente para ver que estén completos comprobando si reflejan bien la filosofía de la dirección con respecto a las relaciones industriales.

También debe ver si no hay alguna desviación de los reglamentos federales, estatales o locales; y por último estudiará la forma de lograr mejoramientos en los métodos.

Es importante que los trabajadores conozcan bien los servicios que les brinda la empresa, porque contribuyen a mantener la moral en alto, al mismo tiempo que el auditor cuidará que los servicios sean eficaces.

En la auditoría administrativa de personal, habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación del personal merece atención especial. Otros aspectos que necesitan ser evaluados, son los de especificaciones de la tarea, métodos de entrevistas, métodos de ubicación y de reclasificación de los trabajadores.

El auditor buscará las causas de descontento con

el empleo, falta de observancia de las políticas y procedimientos de la compañía, coordinación deficiente, etc. Su propósito será revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia; para ello habrá de investigar todos los hechos y detalles, que presentará a la dirección en un informe, junto con sus sugerencias para corregir las deficiencias.

Hay empresas en las que el estado de sus instalaciones puede afectar mucho el funcionamiento; por lo que primero será necesario ver el estado general y aspecto del equipo fijo y movable necesario para las operaciones cotidianas, del edificio y propiedades contiguas. En segundo lugar, viene el aspecto de determinar si el mantenimiento o conservación de las mismas es apropiado, si se les mantiene en un constante buen estado mediante un programa preventivo, el cual deberá evaluarse desde el punto de vista de la política de reposiciones y debidamente controlado de acuerdo con el mantenimiento y los gastos.

Las empresas que utilizan mejor y aprovechan por más tiempo su equipo e instalaciones, suelen ser las que cuentan con un programa de mantenimiento preventivo y con un jefe de mantenimiento capaz, bajando costos y manteniendo un funcionamiento ininterrumpido, económico y eficiente.

El llevar registros completos y al día, es sumamente

valioso para el análisis de la situación del equipo.

Le corresponde al auditor vigilar la eficacia del programa de mantenimiento preventivo, las políticas y procedimientos respecto a gastos de mantenimiento, partidas y autorizaciones de presupuesto, métodos contables y procedimientos de inventario.

Es conveniente que el auditor conozca y aplique, siempre que sea posible, los métodos de medición cuantitativa y cualitativa, para lo cual deberá preparar; aprovechando cuestionarios y otras técnicas: medidas, pruebas, escalas que le sirvan en su trabajo para establecer resultados apropiados a lo que se esté evaluando.

CAPITULO V

PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección. Sin su comprensión absoluta, aprobación y apoyo, lo más probable es que surjan dificultades.

Al organizar un programa de auditorías conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos. Este plan debe incluir la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo.

El objetivo de la auditoría administrativa es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente de las funciones.

El auditor encargado del programa tiene que decidir cuáles factores son los más necesarios para alcanzar los obje-

tivos, cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control.

Para estructurar un programa que de buenos resultados en una organización grande o pequeña, el alcance o proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es de suma importancia.

La función de la auditoría debe ser lo más independiente que se pueda, mientras mayor sea la independencia de que disfrute, más eficiente y provechoso será su trabajo; mientras más alta sea la ubicación e importancia que se le dé, menor oposición encontrará; otra razón de porque la función debe estar lo más cerca posible del ejecutivo en jefe, es que su consejo tiene gran valor para el desempeño ejecutivo.

En cuanto al PERSONAL NECESARIO, es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posea una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas, será conveniente que posean una amplia preparación académica a nivel universitario.

Quien se piense dedicar a la auditoría administrativa, habrá de estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con los que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos.

En cuanto a sus características personales, la persona debe tener una inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, la capacidad para redactar y expresarse clara y lógicamente, cualquier experiencia anterior, independientemente en el campo de la auditoría será sumamente beneficiosa.

PROGRAMA CONTINUO DE ADIESTRAMIENTO

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

El tiempo para llevar a cabo una auditoría administrativa variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar.

El tiempo y el costo serán diferentes en cada trabajo,

dependiendo de la naturaleza, del número de auditores destinados a la realización de la tarea y a la posibilidad de necesitar o no la ayuda de especialistas en un determinado campo. Si la tarea exige la colaboración de expertos que no formen parte del grupo de auditoría, podría ser aconsejable buscar esa ayuda recurriendo a un consultor externo.

UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Un aspecto muy importante de la auditoría administrativa consiste en el método de aprovechar los resultados de ella; porque pueden involucrar desviaciones de las políticas, prácticas equivocadas, controles inadecuados, procedimientos deficientes y otros factores más, algunos de los cuales pueden ser de importancia y requerir una acción inmediata para corregirlos.

Deberá discutirse con el personal directamente responsable o con el de nivel inmediato superior, a fin de que se emprenda la acción correctiva necesaria.

Siempre será conveniente comunicar en el informe de auditoría los resultados de la discusión tenida sobre lo descubierto, así como de lo hecho por los afectados para proceder a la inmediata corrección del fallo. en el informe deberá comunicarse el problema.

Cuando el auditor suele tropezar con problemas que no pueden ser corregidos de inmediato, sí puede comunicarlos y vigilar lo que se haga para buscarles una solución; por otra parte puede trabajar junto con otros empleados designados por la dirección para resolver los problemas. Debe ser el auditor lo suficientemente hábil para la presentación de los resultados de sus auditorías, proponer remedios y hacer que se pongan en práctica.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se tratará el desarrollo de la auditoría administrativa de una manera muy general en sus fases de entrevista previa, recolección de datos, obtención de informes y la evaluación. Ya que en el siguiente capítulo se expone el desarrollo de la auditoría administrativa de una manera más específica y profunda.

El primer paso en la auditoría administrativa en cuanto al desarrollo de ella, lo constituye la entrevista previa, ya que es la entrevista con el funcionario de mayor jerarquía en la empresa, división, área o sección que se va auditar. De ésta plática, el auditor derivará un panorama general de la entidad, y los primeros indicios de problemas según los percibe de la persona entrevistada; después de la entrevista inicial, el auditor administrativo procederá al estudio gene-

ral de su cliente, este estudio general puede culminar en un diagnóstico administrativo o puede concretarse a obtener solamente la información indispensable para presentar la propuesta de servicios.

El aspecto más importante de la iniciación del trabajo de campo, es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá, en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios del cliente. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa sino de ayudar a mejorar su eficiencia.

Es muy importante la comunicación clara con cada nueva persona con que el auditor establezca contacto: con el fin de decirles cual es el propósito de la auditoría administrativa en lo general, los objetivos particulares de su intervención en el área que corresponde a esa persona en particular, así como la información y ayuda que el auditor espera de ella.

El otro aspecto de importancia fundamental en la iniciación de la auditoría es la preparación del programa de trabajo, en el que se deciden prioridades; se asignan las áreas que cada auditor debe cubrir y se estima el tiempo de su desarrollo.

Por lo que se refiere a la fase de recolección de datos, en los términos del programa de trabajo, el auditor debe obtener tanta información escrita como necesite y esté disponible en la empresa.

Algunos ejemplos importantes de información escrita son: el acta constitutiva y sus modificaciones; la definición de objetivos de la empresa; su organigrama o gráfica de organización; las descripciones de funciones, las valuaciones de puesto; los manuales de sistemas y procedimientos; los estados financieros al cierre del último ejercicio y los correspondientes al último del ejercicio en curso; los presupuestos en vigor; el catálogo de formas e informes; la colección de circulares internas y boletines de información; etc.

Cuando no exista por escrito alguno de los elementos indispensables en la recolección de datos, el auditor administrativo tendrá que suplirlo a través de solicitar que su cliente se lo prepare, o el mismo deberá hacerlo para documentar debidamente su trabajo de investigación. A la vez, el solo hecho de que se carezca de alguna documentación que el auditor considere indispensable, puede ser un síntoma de deficiencia en la empresa.

La recolección de la información escrita no es un fin en sí misma, sino un medio para comparar si en la vida

cotidiana de la empresa, la administración se conduce en los términos que describen sus normas escritas.

Además de la recolección de información escrita, la auditoría administrativa se apoya muy importantemente en la obtención de información verbal y en la observación por parte del auditor administrativo. La información verbal se recaba a través de la entrevista. Para que ésta rinda el fruto deseado, el auditor administrativo debe planear cuidadosamente su entrevista a través de formular una guía escrita de los temas que serán cubiertos y de escribir notas durante el desarrollo de la misma. Cuando el tipo de información a obtener se presta a ello, el auditor administrativo puede distribuir cuestionarios para que le sean llenados por el personal de su cliente. Es obvio que este procedimiento sólo tiene éxito cuando el cuestionario se prepara cuidadosamente en todos sus detalles, incluyendo la elección de respuestas abiertas o cerradas para cada una de las preguntas.

Una vez recabada la información necesaria, el auditor administrativo recurre a su evaluación. Existen métodos de evaluación cuantificada que comprenden desde un sistema de calificaciones por puntos hasta índices matemáticos sofisticados pero, en cualquier caso, la auditoría administrativa no puede prescindir de uno de sus elementos más valiosos que es el juicio personal del auditor aplicado a las circunstancias

particulares de la entidad auditada.

PROGRAMA FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es delinear el plan. Este consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir, estos renglones deben ir encaminados a los principales objetivos.

El programa se concreta a un número de pasos importantes, los cuales constituyen una actuación eficiente de auditoría. Ellos son:

1.- Planes y Objetivos.- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de la organización de la empresa.
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3.- Políticas y Prácticas.- Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos.- Determinar si la empresa se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y Procedimientos.- Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si se presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles.- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones.- Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal.- Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su disposición.- Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe.- Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

CAPITULO VI

INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En primer lugar el auditor administrativo deberá identificarse y/o llevar a cabo un estudio general de la entidad a auditar; después efectuar un análisis de la función sujeta a auditoría cubriendo, el estudio y evaluación del control interno.

Las auditorías administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado. Esto significa la existencia de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia, además de realizar entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cual es la realidad de los hechos, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir que es lo que va a hacer primero y cuando.

A principio de cuentas, habrá que hacer un estudio preliminar, a efecto de precisar de que se trata, cuanto personal se necesitará y la cantidad de tiempo que se empleará para llevar el trabajo.

ANALISIS PRELIMINAR

Este análisis corresponderá a una función y al área en que ésta se lleva a cabo. En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas pocas personas para obtener algunos datos básicos relacionados con la función y el área; buscará clasificar los datos informativos, se cerciorará de que la persona entrevistada conozca bien aquello de que está hablando.

La dimensión y volumen de trabajo de cada función puede ser objeto de un estudio a fondo, hasta podría hacerse necesario el llevar a cabo algunas investigaciones preliminares antes de dar principio a la auditoría.

Sería conveniente emprender discusiones previas y realizar algunas observaciones, hacer una lista de los aspectos a cubrir e indicar aquellas áreas que puedan requerir un estudio y evaluación de tipo normal o de tipo especial, en esta forma, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va hacer y al mismo tiempo de-

terminará el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará.

La planeación de una auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor debe tener presente aún durante el análisis preliminar.

En este examen preliminar, el auditor sabrá si tendrá que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación para determinar lo adecuado de la estructura de la organización, el cumplimiento con políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad en los controles, métodos adecuados de protección, causas de desviaciones, utilización correcta de mano de obra y equipo y métodos satisfactorios de operación; todos éstos son elementos de examen que ocurren en toda auditoría administrativa.

ENTREVISTAS

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas, a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. El auditor decidirá que personas son las que conocen la información pretendida y a quiénes recurrir para mayores detalles.

El momento y sitio de la entrevista son cosas que convendrá precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a las personas que se entrevistarán, advirtiéndoles

los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados los informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe de departamento, es de suma importancia emplear en todo momento el tacto y la diplomacia.

La tarea del auditor al llevar a cabo una entrevista, es obtener información suficiente y digna de confianza, lo cual no siempre es fácil, ya que hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes pero en cambio hay otras que dudan y en ocasiones se muestran excépticas, por temer que la divulgación de los informes puedan perder su trabajo a quien los da.

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

La tarea de recopilar información verídica y acertada

demanda mucha inteligencia, visión e imaginación donde el auditor debe estar alerta a observar y analizar los distintos aspectos de la información, a efecto de precisar su corrección y exactitud; la experiencia suele servirle de base para elaborar una forma de proceder que le produzca buenos resultados.

Puede ocurrir que el auditor no sea un conocedor a fondo de todos los aspectos de la administración y del arte de la persuasión; cuando éste sea el caso, podría resultar útil aplicar las siguientes sugerencias: Durante la entrevista conviene que el auditor no se comprometa definiéndose o haciendo recomendaciones, habrá de comprobar los puntos dudosos haciendo preguntas, las respuestas a las cuáles tal vez necesiten ser estudiadas posteriormente, siempre que le sea posible deberá respaldar las notas que tome con formas, informes, las cuales pasarán a formar parte de sus papeles de trabajo.

En ciertos casos será aconsejable respaldar la precisión de los datos solicitando al entrevistado que lea y firme lo asentado en el papel.

MÉTODOS SISTEMÁTICOS DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cuando este método se labora de acuerdo con prácticas

sanas de auditoría, suministra seguridad y confianza en la actuación, por otra parte el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

Los métodos establecidos deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

En el manejo y control de las tareas necesita haber una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión; habrá que llevar un registro de tareas supervisado por el auditor en jefe, se anotarán la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar, a quien la encomendo, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que se juzgue útil.

Una cosa esencial para la realización de la encomienda de auditoría es el programa.

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

Al ejecutar cada uno de los pasos del programa de auditoría, el auditor procederá a asentar al lado derecho del

mismo y a renglón seguido, la fecha en que se completó la tarea y su firma.

En el caso de que haya algo que indicar respecto al trabajo ejecutado, se hará la anotación correspondiente más hacia la derecha, consignando el número de la hoja de trabajo auxiliar, donde se anotan las explicaciones necesarias.

Si el programa de auditoría se lleva de esta manera, cualquier miembro del grupo de auditoría sabrá en un momento dado, el estado que guarda el trabajo y lo que se ha avanzado en relación a la totalidad de la tarea; también cualquiera de los auditores podrá encargarse de la reanudación del trabajo en cualquier instante, sin contratiempo alguno.

Un factor importante en todo programa de auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especiales; en muchas ocasiones son el resultado de una solicitud especial por parte de la alta gerencia, a efecto de conseguir información real que le permita tomar decisiones en aspectos de importancia.

Por lo tanto el auditor deberá estudiar con cuidado cada solicitud y si fuera necesario cambiar impresiones con la alta gerencia para cerciorarse de que comprendió bien los motivos y proceder a enumerar en el programa los pasos neces-

rios para su cumplimiento.

A medida que avance en la tarea encomendada, conven-
drá que compruebe de tiempo en tiempo con la alta gerencia
la marcha realizada, para estar seguro, ya que con ello se
elimina la posibilidad de cualquier malentendido.

En general, puede decirse que por su experiencia sa-
be el auditor a qué dedicar más tiempo y por dónde empezar,
en virtud de la posible necesidad de una mayor concentración
en determinados elementos que necesitan de una atención mayor;
sabe asimismo, que todo elemento sometido a un estudio exige
cuidadoso análisis, interpretación y síntesis.

CAPITULO VII

PREPARACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha terminado la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte, en una guía para mejorar la administración de la empresa.

El informe estará informando la actual situación administrativa y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

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

Inicia la tarea provisto de los instrumentos propios de la misma y varias carpetas de archivo; cada una se rotulará con un tema específico de los que figurarán en el informe, a medida que avance la auditoría, irá colocando documentos y memorándums en sus carpetas respectivas. Al completar un sector específico de evaluación, pondrá por escrito, inmediatamente los detalles de su mente, con lo que evitará la molesta posibilidad de tener que volver a recopilar los mismos datos.

En la preparación del informe hay que tener presente dos aspectos de suma importancia:

- a) ¿A quién se enviará el informe?
- b) ¿Cómo rendir el informe?

La decisión en cuanto a quién habrá de recibir el informe, deberá estar bien definido por la política respectiva, pero sí es algo que el auditor tiene que atender antes de la preparación del documento; porque quien lo reciba va a juzgar de su calidad, aceptarlo o rechazarlo, determinar si es bueno, adecuado, interesante, útil.

El auditor necesita determinar como rendirá su informe, ya que parte de la información se proporcionará en forma oral, pero la mayor parte de la misma será por escrito.

En las empresas, los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes; porque a ningún ejecutivo le gusta leer y digerir informes largos y confusos, además el auditor debe prever las inclinaciones e intereses de la dirección.

IMPORTANCIA DEL INFORME

El informe de la auditoría administrativa presenta

la situación administrativa a una fecha determinada, pero esta situación es mucho más amplia, ya que nos está informando el comportamiento de la empresa en forma integral, es decir que la información proporcionada está basada precisamente en el proceso administrativo de la empresa auditada.

El auditor debe conocer la materia a fondo, necesita conocer todos los hechos pertinentes, examinarlos e interpretarlos con intención crítica y minuciosa así como consolidarlos y darles forma en su mente. Un pensamiento bien organizado y una planeación inteligente son los primeros pasos en el proceso de unificar ideas o hechos, es conveniente que la persona dedique el tiempo suficiente a reflexionar antes de pasar a escribir.

El esbozo del informe de auditoría establece un plan o guía para la ordenada presentación del informe.

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño, pero no en cuanto a contenido. Este deberá expresar la finalidad y alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones.

El propósito del auditor deberá ser el comunicar a quien lea el informe, todo hallazgo o hechos de importancia

y demostrar por qué puede ser de interés para el segundo.

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

Los hallazgos o hechos de principal importancia deberán ser complementados por los detalles necesarios que los respalden.

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

PUNTOS ESENCIALES DE UN BUEN INFORME

El informe deberá estar redactado en buen español y escrito con la suficiente claridad para que no sea malentendido.

El auditor tendrá que hacer lo más posible para expresar sus ideas con exactitud, exposición precisa de lo que se informa y cortesía. Al escribir el informe deberá cuidar

que los espacios entre líneas sean a doble renglón, con objeto de facilitar la inserción de correcciones. El manuscrito preliminar deberá estar escrito en forma legible para que el revisor y mecanógrafo lo pueda leer sin dificultad, por lo que el redactor deberá prestar atención a la ortografía, puntuación y aspectos gramaticales en general.

El auditor debe seleccionar todo informe que pueda ser demostrado y contar con los hechos concisos, necesita ser veraz y cuidadoso, tiene que ser constructivo y positivo y por último su informe deberá estar en forma impersonal.

TIPOS DE INFORMES

Se pueden presentar en varias formas los informes de auditoría administrativa, a veces son verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios, rutinarios, especiales informales o técnicos.

La forma a escoger dependerá de las necesidades particulares de la empresa, teniendo presente a quién se rendirá el informe, quién o quienes recibirán copias del mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a usar.

Por lo general se rendirá por escrito, pero en la mayoría de los casos, cuando se trate de aspectos confidencia-

les o de naturaleza controvertible, se rendirá primero en forma verbal.

El informe comprenderá documentos tales como la gráfica de organización de la empresa, gráficas de flujo o corriente, informes de operaciones, programas de trabajo, muestras de formas y registros, etc.

La clase de información y el modo en que se presenten, dependerá mucho de los deseos de la alta dirección y del tipo específico de auditoría. Hay casos, sobre todo cuando se trata de auditorías de larga duración, en que se emiten tres diferentes clases de informes:

- a) Preliminar
- b) De Progreso; y
- c) Final

Los informes preliminares. Delinean la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio, a fin de evitar, cualquier malentendido por parte de los afectados.

Los informes de progreso. Tienen por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomen-

daciones propuestas hasta la fecha; esta clase de informes se emiten a determinados intervalos, dependiendo de las necesidades y al finalizar la auditoría.

Los informes Finales. Suelen comprender un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados y en general se emplean como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

La mayoría de los grupos de auditoría prefieren el informe tipo relato, mientras que otros se inclinan por el tipo cuestionario o de formato normal.

El informe tipo cuestionario, en forma impresa, sólo requiere escribir un "sí" ó "no" después de cada pregunta, por lo que es muy limitado en su alcance tendiendo a ser mecánico e ineficaz.

El informe ordinario se emplea bastante en grandes empresas, para las auditorías de divisiones, departamentos, etc., en las que el volumen de auditorías es importante y donde se hace especial hincapié en el tiempo y costo de preparación, manejo, revisión y redacción de los informes. Aun cuando esta clase de documento es estándar en su forma, permite una exposición personal del auditor, que puede informar de su tarea, opiniones y conclusiones.

METODOS DE PRESENTACION DE RESULTADOS

Hay auditores que preparan un informe y presentan lo descubierto por la auditoría hasta que termina ésta; sin embargo la práctica común, nos dice que antes de rendir el informe final a la dirección, debemos cambiar impresiones antes con los afectados, con el objeto de darles la oportunidad de manifestar sus observaciones personales respecto a los hallazgos hechos.

En algunos casos, se produce un informe preliminar en el curso de la auditoría o tan pronto como se cuenta con un número suficiente de descubrimientos que informar. En este caso, el informe definitivo, al prepararse, comprende detalles de la acción emprendida para corregir las situaciones perjudiciales.

En otros casos, el método consiste en una serie de informes, dedicándose uno de los mismos a considerar la organización como un todo, otro al estudio de cada función y otro más exponiendo las necesidades futuras de la empresa.

PRESENTACION DE RECOMENDACIONES

Algunas de esas sugerencias podrán discutirse con

la supervisión o la dirección para su aprobación y puestas en práctica durante la realización de la auditoría por el auditor mismo. Otras requerirán de un trámite especial o de toda una labor de convencimiento antes de que sean aceptadas.

Toda recomendación de importancia que pudiera surgir en las primeras fases de la auditoría, habrá de someterse a la consideración del ejecutivo correspondiente a la mayor brevedad, con objeto de conocer su opinión personal. Esto ayudará a programar el tiempo para un estudio, análisis y cambio de impresiones futuras.

Las recomendaciones, en términos generales, se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación, es decir, aquellas que tengan una mayor probabilidad de aceptación; siempre que se pueda, convendrá tener una alternativa para cada recomendación fundamental, a efecto de que si no se acepta la idea original, se puede hacer otra proposición muy parecida a la misma.

Al aceptarse las sugerencias, convendrá precisar la fecha en que serán puestas en práctica.

CAPITULO VIII

HECHOS DE ESPECIAL IMPORTANCIA

La sección hechos de especial importancia en la primera parte del informe de auditoría, está proyectada para encauzar la atención y resumir las condiciones más perjudiciales, insólitas y provocadoras de dificultades. Es en esa parte en la que el auditor anticipa la relación de lo que logró averiguar, apuntando los hechos de importancia provenientes de la valoración de los métodos y el desempeño de la administración.

El propósito del auditor es presentar los hechos en forma que atraigan la atención y despierte el interés; lo que más interesa es que quien lee el informe se entere perfectamente de cuáles son las recomendaciones propuestas para una acción correctiva.

Lo que más le interesa a la dirección es saber qué es lo que anda mal y no lo que anda bien.

BUSQUEDA DE HECHOS

A la dirección moderna le interesa que cada día el control administrativo sea mejor y para ello confía en el

auditor para saber cuáles son las causas de que no se progrese con fluidez.

El director quiere conocer los aspectos deficientes que existen en las distintas áreas de la empresa para poder aplicar un remedio oportuno. Cualquier persona que tenga a su cargo auditorías administrativas, necesita percatarse de que su problema principal consiste en descubrir los hechos, cerciorarse de que lo son y consignar en su informe lo que verdaderamente indiquen situaciones fuera de lo debido.

La interpretación final incluirá la determinación del efecto que el hecho tiene o llegará a causar en la empresa; corresponderá al auditor presentar cada uno de los hechos en forma que la dirección sienta la necesidad de actuar.

DESVIACION DE LA NORMA ESTABLECIDA

Quizá sea la comparación el método más común y eficaz para la identificación de los hechos de mayor importancia establecidos por el análisis.

Un examen estrecho de los datos puede indicar una desviación tan grande de la norma, que entrañe serios riesgos para la empresa. En este caso, deberá informarse a la dirección tan pronto como sea posible, a fin de que ponga el remedio

apropiado; esto constituye la meta y razón de ser del auditor administrativo.

El descubrir las circunstancias perjudiciales y consignarlas por escrito es importante, pero hay algo que reviste todavía mayor importancia y es condensar la información obtenida, para incluirla en forma concisa en la sección "Hechos de especial importancia".

EXPOSICION DE HECHOS PRINCIPALES

Al redactar el informe, deberá atenderse a los siguientes puntos:

- a) Claridad
- b) Brevedad
- c) Importancia relativa de los datos

Cada uno de los datos se expresará con claridad y deberá tener sólo un significado y la brevedad es lo esencial.

Las situaciones perjudiciales se plantearán en el orden de su importancia relativa, además de saber cuáles son los aspectos sobresalientes, a la dirección le interesa saber como afectan esos aspectos o situaciones.

Los "Hechos de especial importancia" se desarrollarán con mayores detalles en el mismo informe y siguiendo el orden de su presentación; las situaciones favorables no se consignarán bajo el citado rubro, más adelante en el mismo informe se comunicará cuál fue la acción emprendida para corregir la situación perjudicial, especificando cuándo y cómo lo hizo, en el caso de no haberle puesto remedio, decir por qué.

Algunos ejemplos típicos de HECHOS DE ESPECIAL IMPORTANCIA:

1. Existen áreas conflictivas de autoridad entre departamentos, lo cuál hace que se dupliquen ciertas funciones y se hagan desembolsos innecesarios.
2. El material que arriba al departamento de recibo, no llega al almacén cosa que denota la existencia de un sistema defectuoso de control y de carencias
3. Las funciones de los departamentos de relaciones industriales y públicas no estaban definidas con claridad, dando lugar a confusión de labores.
4. El trabajo de inspección no incluye una revisión completa, lo que hace que sean devueltas numerosas piezas para su relaboración.
5. La planeación de los egresos es ineficaz lo cuál origina problemas en la determinación de precios

y utilidades.

CAPITULO IX
PRESENTACION Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CON LAS PERSONAS INTERESADAS

La presentación y discusión de los resultados y recomendaciones durante la realización de la auditoría o poco antes de su conclusión es parte importante de la tarea del auditor.

El auditor obra en representación de la dirección al presentar los resultados y sus recomendaciones, así como en tratar de que se tomen de inmediato las medidas necesarias para corregir deficiencias e implantar mejoramientos y en conseguir que todo esto se haga de buen grado.

El auditor habrá de concretarse a señalar los puntos de mayor importancia, empleando siempre todo tacto y la diplomacia de que sea capaz.

PRESENTACION Y COMENTARIOS

En la mayoría de los trabajos de auditoría, el auditor suele tener cambios de impresiones ocasionales con los supervisores y otras personas afectadas y, cuando se hace necesario,

con los jefes de departamento y la alta dirección, a efecto de discutir con amplitud cualquier aspecto descubierto que juzgue pertinente.

Cuando se proyecta celebrar un cambio de impresiones, conviene tener presente varios factores de importancia, los cuáles son: planeación de la junta, desarrollo de la misma y su feliz terminación.

Para ello el auditor deberá empezar por tener lo concerniente al material necesario, familiarizándose con los temas a tratar, anticipadamente analizará y evaluará los distintos detalles, determinando y preparando una lista de los puntos a discutir.

Prepararse para una junta involucra la necesidad de definir si se debe hablar con una o más personas, todas relacionadas con el asunto a tratar. Se ganará bastante en la etapa de planeación, haciendo que se hallen presentes quienes tengan autoridad y quienes se encuentren suficientemente calificados para emprender la acción correspondiente.

El auditor habrá de citar por nombre a las personas que desea que asistan, notificándoles en forma anticipada los temas que se van a tratar y haciendo hincapié en la necesi-

dad especial de contar precisamente con su asistencia personal y explicándoles que en el caso de no poder estar presentes, nombren un representante que conozca bien la materia y que tenga la autoridad necesaria para tomar decisiones, ya que de lo contrario no se le aceptará.

Cuando se trate de asuntos delicados, podría ser beneficioso para el auditor, el que se hallara presente su propio supervisor y hasta el director mismo de la función de auditoría administrativa.

El auditor deberá cuidar de obtener los mejores resultados y el mayor rendimiento de cada minuto que dure la reunión. Se hace necesario, planear y fijar una fecha, hora y lugar para que se realice la junta.

Al reunirse, un buen procedimiento para tal objeto, sería comunicarse con los participantes para hacer un tanteo de la aceptación que puedan tener los dispositivos y luego notificando mediante un memorándum a todos, temario y detalles de la reunión.

La convocatoria deberá hacerse con la suficiente participación para que quienes van a concurrir puedan planear su tiempo y hacer los preparativos necesarios, también se debe cerciorar del número de personas que asistirán a la junta

y del lugar donde se lleve a cabo, que cuente con el espacio suficiente, número de asientos, ventilación y alumbrado conveniente, ambiente a prueba de ruidos y eliminación de interrupciones.

Si se van a emplear gráficas, el auditor deberá cuidar de que se disponga un lugar o aparato en el cuál montarlas o suspenderlas y destinar a alguien para que las manipule si son grandes o numerosas.

Momentos antes de que se celebre la junta, habrá que asegurarse de que todo esté listo.

Siempre será una buena práctica el recordar a quienes están convocados, por lo menos un día antes de la fecha en que se verificará la reunión, mediante un llamado telefónico que hará la secretaria del auditor a las secretarías de dichas personas, solicitándoles que confirmen si el jefe asistirá a la junta y a la hora fijada.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es de que la reunión se inicie con puntualidad.

El auditor deberá cerciorarse de que los presentes se conozcan entre sí para lo cual procederá a presentarlos, explicar la finalidad de la junta y enumerar los puntos que

se van a tratar; asimismo señalar que cada tema se comentará por separado y que los presentes deben sentirse libres de participar en el debate, expresando con toda franqueza sus puntos de vista y sugerencias.

Corresponde al auditor la responsabilidad de hacer que la reunión se verifique sin tropiezos y llegue a una feliz conclusión; no permitirá que alguien trate de apoderarse de la conducción de la misma, ni tampoco él se adueñará del uso de la palabra. Al tratar los diversos puntos deberá hacer que todos y cada uno de los asistentes participen en los debates.

Como conductor o moderador de la junta, es responsabilidad del auditor mantener el equilibrio durante todo el tiempo que dure la asamblea, aportando información adicional cuando se necesita; suministrando las debidas explicaciones y aclaraciones, escuchando con atención las explicaciones o argumentos de los concurrentes, manteniendo la discusión en el tono debido y tratando de buscar las soluciones más ventajosas y prácticas. Y logrando que cada punto sea debidamente resuelto antes de pasar al siguiente y conduciendo la conferencia a un feliz término.

El poner fin a la junta querrá decir que se han tomado o que se tomarán medidas para corregir las deficiencias señala-

das por la auditoría; o sólo quiera decir que se pospone para otra fecha, lo cual puede deberse a que se necesita conceder el tiempo necesario a los participantes, para que estudien con mayor amplitud una situación y reconsideren sus opiniones o para que el auditor pueda realizar un estudio más extenso, investigar más a fondo o cambiar impresiones sobre un determinado aspecto con la alta dirección.

Las reuniones tendrán un buen resultado cuando quien las conduce se apega a determinadas consideraciones básicas de carácter personal y a otros factores de importancia.

ASPECTOS BASICOS DE LA JUNTA

Como conductor de la junta, el auditor debe ser paciente, discreto y diplomático, por otra parte, el auditor debe esforzarse por hablar con unidad, coherencia y énfasis.

El conductor de conferencias ideal, es el que emana amabilidad, aplomo y discreción, el que demuestra consideración y sana camaradería, el que es bondadoso, cordial y comprensivo, el que se mantiene sereno aun ante presiones, el que sabe adaptarse a las personas a quienes trata, el que evita todo acto que pudiera interpretarse como descortesía o falta de consideración.

Un espíritu equilibrado y con sentido del humor, son cualidades valiosas para mejorar la propia forma de ser.

Otra de las obligaciones del auditor es mejorar la habilidad al tratar a las personas, y un último deber es limitar el debate a los aspectos de mayor trascendencia, deberá darse la preferencia al punto que parezca más importante.

ACCION CORRECTIVA Y ACEPTACION

El auditor debe saber cuándo se ha emprendido o se emprenderá alguna acción correctiva por el supervisor o jefe de departamento o para poner en práctica una recomendación.

El auditor deberá obtener alguna seguridad de que se ha puesto remedio al problema o que se le pondrá, por lo que es menester contar con datos fidedignos al respecto, los cuales se constarán en el informe de auditoría.

Uno de los objetivos generales de la auditoría administrativa es impulsar a la acción y conseguir aceptaciones.

El auditor no dará por terminada ninguna junta sin hacer antes un resumen de lo hecho y de lo que se convino en hacer, este resumen tendrá el propósito bien definido de condensar los puntos principales y lo que se consiguió avanzar

hacia fines bien delineados y de importancia; por lo que una conclusión bien expresada evitará confusiones y malentendidos.

La tarea del auditor incluye también el atender a que los supervisores conozcan, entiendan y utilicen los instrumentos y normas correctas para que las realizaciones de la empresa sean satisfactorias.

Por medio de las juntas, el auditor tiene una magnífica oportunidad para subrayar la creciente necesidad de conocer bien los instrumentos y las normas, así como para ver que se actúe y conseguir la aceptación de cosas de las cuales los supervisores son los responsables.

Una constante experiencia en la realización de juntas bien llevadas, será de gran ayuda para realizar auditorías administrativas fructíferas y para rendir los informes finales.

CAPITULO X

EL INFORME FINAL POR ESCRITO

En la preparación de su informe final, el auditor trata de que éste tenga una calidad que satisfaga las normas apetecidas y gane la estima de la dirección.

Una comunicación que realmente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor; parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor es transmitir de una manera eficaz la información que se ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de transmitir el mensaje de un modo objetivo y fácil de entender, necesita rendirse a la mayor brevedad, a efecto de que la dirección pueda actuar con oportunidad.

Un informe bien concebido estimula la acción e influye rotundamente en la decisión que se tome.

RECOPIACION Y PREPARACION FINAL DEL INFORME

Lo primero del informe es el párrafo introductorio

que es más o menos estándar y que incluirá un breve comentario respecto a la finalidad de la auditoría o examen.

En todo informe se debe especificar con claridad la naturaleza y finalidad del trabajo realizado. Además, y hasta donde resulte práctico, habrá de especificar el alcance, fecha y lapso de duración del estudio.

En segundo término y bajo el encabezado "Hechos de especial importancia", el auditor expone, según su orden de importancia, los hechos desfavorables y que necesitan de una acción correctiva.

Al final de cada exposición convendrá incluir una indicación orientadora para ayudar al lector a buscar mayores detalles en el cuerpo del documento.

La sección siguiente del informe prácticas corrientes comprenderá los detalles de dichas prácticas, condiciones, etc, al aspecto que se esté examinado. El auditor prosigue en esta sección con su informe y expresa en forma resumida, cuáles fueron las prácticas encontradas y su punto de vista sobre las mismas. Todo esto se dispondrá bajo rubros principales y secundarios, de modo que quien leé pueda captar bien el curso de la función o actividad de que se trate.

En seguida, en el cuerpo del informe de auditoría figurará la sección intitulada Discusión o Comentarios, en la cual se exponen las prácticas propuestas, los comentarios u observaciones, los argumentos o razones en pro o en contra de una determinada acción, las conclusiones generales.

A continuación vendrá la sección intitulada Recomendaciones o propuestas, en ella el auditor propone lo que le parece ventajoso para la empresa.

La última sección del informe, bajo el rubro Ilustraciones, se reservará para la presentación de gráficas, listas ejemplos y otra clase de ilustraciones que vayan incluidas en el texto.

Las ilustraciones del informe juegan un papel importante para completar la comunicación a la dirección. Mediante la presentación visual, el auditor proyecta su mensaje en forma compacta y sencilla, mostrando determinados datos de especial importancia.

Las ilustraciones suelen quedar comprendidas en 2 clases:

a) Las identificadas.- De un modo específico y que en gran parte son autónomas de otras, generalmente designadas

con letras mayúsculas.

b) Las subordinadas.- Las que están subordinadas a una ilustración principal y que se señalan con un número.

Lo que importa de las ilustraciones es que tengan una finalidad; otra cosa que hay que tener en cuenta es no presentar ilustraciones que no estén apoyadas por alguna explicación o referencia en el texto.

REVISION FINAL DEL INFORME

El auditor deberá realizar una revisión cuidadosamente al informe antes de darlo por terminado.

Para quedar satisfecho plenamente, se planteará lo siguiente:

1. ¿Expongo todos los hechos de importancia?
2. ¿Bajo el título Hechos de especial importancia, figurarán todos los hechos importantes descubiertos durante la auditoría?
3. ¿Están presentados los distintos aspectos en forma breve y concisa y es original la redacción del informe?

4. ¿Están descritos posteriormente, en el cuerpo del informe?

5. ¿Está redactado el informe con la claridad necesaria para que mis exposiciones no sean malentendidas?

6. ¿Mis recomendaciones son oportunas, fáciles de realizar, convenientes para la dirección y éxito de la empresa?

7. ¿Lo tratado en mi informe es interesante, bien redactado, comprensible y es en realidad útil a la dirección?

Si el auditor puede contestar afirmativamente, estas preguntas, podrá estar seguro de que el informe es correcto.

Cada sección será revisada para cerciorarse de que esté completa y reúna los requisitos de excelencia necesarios.

El auditor asimismo, no omitirá una última revisión de las ilustraciones.

La necesidad de enviar el informe en su presentación definitiva a la oficina de auditoría es ineludible. Convendrá prever cómo aparecerá el documento después de mecanografiado: títulos, subtítulos, subrayados, etc. deberán aparecer completos y claros.

PREPARACION DEFINITIVA Y ENTREGA

Antes de entregar el borrador a las secretarías para que lo pasen a máquina, se acostumbra que un supervisor o algún otro empleado del departamento de auditoría le dé los toques finales y lo prepare para su versión definitiva.

Cuando el departamento de auditoría es importante, se somete el documento a la revisión de una persona que recibe el título de revisor. El propósito de esto es comprobar el contenido del informe antes de escribirlo en definitiva y presentarlo.

Si el contenido estuviera incompleto, el supervisor lo llevará al auditor que lo preparó a efecto de tener con él un cambio de impresiones sobre los puntos a corregir.

El gerente de auditoría deberá tener una vigilancia continua, para mejorar el proceso de pasar a máquina el informe.

Terminado el trabajo de pasar a máquina el borrador, será responsabilidad del personal de secretaría, cerciorarse de que esté correcto; se dará, entonces por terminado el informe, enviándose para su firma a la persona autorizada.

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

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

ESTUDIO DEL INFORME CON LA ALTA DIRECCION

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

Al llegar a su fin la entrevista y comentarios con el ejecutivo principal, el auditor conocerá mejor cuál fue la reacción y deseos de dicho funcionario, con ello sabrá qué es lo que en particular interesa a éste.

El auditor habrá aprendido qué es lo que preocupa ahora y en el futuro al director, hacia dónde se inclina la

tendencia directiva, qué clase de información se necesitará y porqué en las auditorías que se verifiquen en la misma área en el futuro.

Por su parte el director general también se beneficiará con la entrevista pues aumentará su conocimiento de la empresa, porque no sólo tendrá una exposición directa sino que se enterará de lo que se ha hecho o se hará para ponerles remedio. En el caso de que no se haya actuado todavía, verá qué es lo que puede él hacer para corregir las cosas y además apreciará mejor cuál es el valor de la auditoría administrativa.

CAPITULO XI

VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La finalidad principal de la vigilancia posterior a la auditoría, es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo.

Sus actividades del auditor pueden comprender, el investigar con los supervisores y/o jefes de departamento, por qué no se han aplicado las soluciones o remedios sugeridos.

Tal vez encuentre necesario discutir con la dirección general ciertos aspectos de sus sugerencias, con la idea de impulsar todavía más una administración eficiente.

IMPORTANCIA DE LA VIGILANCIA

El valor de la vigilancia en primer lugar es importante para trabajadores y supervisores, saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir de que se actúe respecto a las recomendaciones que pueden directa o indirectamente beneficiarles en forma personal.

En segundo lugar, también el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues si se actúa positivamente en cuanto a las mismas podría aligerarse la labor de dichos funcionarios.

Al gerente de ventas le ayudará dicha vigilancia porque es garantía de que las recomendaciones relativas a producción se lleven a cabo, con la consiguiente mejoría en las entregas de los pedidos.

En cuanto al gerente de producción le servirá porque de otro modo no recibirá con oportunidad y uniformidad los pedidos tomados por el departamento de ventas, impidiendo que puedan ajustarse a los programas normales de fabricación.

El interés del director general en la tarea de vigilancia se basa en qué ésta constituye un medio bien definido de garantizar que las recomendaciones se lleven a efecto, con lo que se evita que él tenga que encargarse de ello. También resultan beneficiados: propietarios, tenedores de acciones, junta de directores, organismos gubernamentales y otras entidades que tienen interés en que la empresa resuelva sus problemas.

Hay ocasiones en que urge que se apliquen las conclusiones de la auditoría y por ello el auditor deberá redoblar sus esfuerzos en vigilar que se cumplan.

FORMA DE LLEVAR A CABO LA VIGILANCIA

La vigilancia puede significar el análisis o inspección de una función o actividad, en un área particular o en varias, para que el auditor se asegure de que la función o actividad en cuestión opera correctamente.

Cuando no es posible demorar la acción, el auditor necesita analizar de nuevo una situación de la manera más objetiva posible y decidir que alternativa parece más ventajosa, dadas las circunstancias.

Para la ejecución de cada elemento básico se habían establecido fechas específicas, pero si aparentemente el trabajo se encuentra atrasado, entonces el auditor lo debe comprobar con el gerente de sistemas y los responsables de cada detalle de la instalación.

Un problema que suele presentarse es que al realizarse la tarea de vigilancia, el auditor se encuentra con que nadie hace nada para poner en práctica las recomendaciones, en estos casos, el auditor deberá tratar de obtener una explicación

clara del motivo o motivos y convencer a los renuentes de que modifiquen su actitud, si acaso no tuviera éxito, preparará un memorándum al respecto.

Según las circunstancias, la vigilancia del auditor empezará inmediatamente al terminarse la auditoría o iniciarla algún tiempo después para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse.

Para llevar a cabo la labor de vigilancia el auditor necesitará antes estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que figuran en su informe de auditoría y pasar a investigar cada una de ellas a fin de determinar su situación en términos de ejecución; las que hayan sido ejecutadas, serán tachadas en la lista respectiva.

El auditor enfocara primero sus esfuerzos a trabajar con quienes están tratando de cumplir con las recomendaciones más fáciles de realizar. Al hacerlo, puede quedar libre más pronto para dedicarse a las recomendaciones que presenten mayores dificultades; en ciertos casos, corresponderá únicamente al auditor toda la responsabilidad de impulsar la actuación en tal caso, colaborará con las personas conducentes y seguirá muy de cerca la actuación de las mismas.

Toda recomendación que no sea admitida de buen grado

y puesta en práctica, deberá vigilarse muy de cerca para que se cumpla.

Por lo común, todos los niveles de la administración estarán dispuestos a adoptar y ejecutar las recomendaciones que se traduzcan en disminución de costos y aumento de utilidades.

PLAZO PARA LA REORGANIZACION

Es muy importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevarse a cabo.

El plazo se puede elegir, según las siguientes formas de aplicar los cambios en la organización:

- a) Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
- b) Efectuar los cambios durante un período más o menos corto, (1 año).
- c) Efectuar los cambios paulatinamente durante un período mayor o a largo plazo, (más de un año).

La elección adecuada para efectuar los cambios dependerá de la magnitud de los mismos, ya que puede referirse a toda la organización de la empresa, a las principales funciones o sólo a unas cuantas secciones que no presenten mayores problemas al ser aplicados de inmediato en cualquiera de los cambios sugeridos.

Tampoco es conveniente ni adecuado hacer que la empresa se acomode inmediatamente a una nueva organización, más aún cuando ésta forma parte de los planes a largo plazo del negocio. Sin embargo, pueden aprovecharse determinadas situaciones que por su naturaleza permitan acelerar el plazo para llevar a cabo la reorganización.

Los cambios proyectados a corto plazo son aquellos en que la aplicación varía entre 6 meses y un año aproximadamente; en este caso, los cambios fundamentales se introducen de inmediato, pero como resultado de un estudio previo consultado y comentado con los jefes correspondientes, en este caso, la introducción de los cambios se complementa con reuniones en que se discuten los distintos puntos de vista de aplicación práctica.

En el caso de la introducción de los cambios a largo plazo, se puede elegir un periodo mayor de un año, en el cual frecuentemente el plan se fracciona en varias partes, con

lo cual las modificaciones se llevan a cabo en forma paulatina. Este sistema constituye de hecho un proceso que no tiene fin y que, procurando causar los menores trastornos posibles, tratando de llevar a la empresa al grado más elevado de organización.

La elección del plazo más adecuado para una empresa debe tener en cuenta las características personales de los ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Considerado el elemento humano como el más importante en una empresa, ya que siempre está presente en toda decisión administrativa, es necesario contar con la técnica e instrumento de la auditoría administrativa con el fin de descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa.

2. Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa puede ser más eficaz, ya que está proyectada para mejorar los métodos y el desempeño administrativo.

3. Mediante el informe, el auditor expresará la finalidad y alcance del estudio de la auditoría, las limitaciones que se tuvieron o los problemas y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones para lograr los objetivos de la empresa.

4. El informe de la auditoría administrativa, presenta la situación administrativa de una manera más amplia, ya que nos informa el comportamiento de la empresa en forma integral, al examinar el proceso administrativo y las posibilidades de superar la actual situación de la empresa.

5. La auditoría administrativa mediante el estudio y la evaluación le suministra información real y oportuna a la alta dirección que le permite tomar decisiones en aspectos de importancia.

BIBLIOGRAFIA

- C.P. y Dr. ANAYA SANCHEZ, CARLOS
Auditoría Administrativa, Evaluación de la Empresa.
Editorial E.C.A.S.A., 1981.

- BARAJAS MEDINA, JORGE
El Hombre, El Trabajo y la Administración
Editorial DIANA., 1979.

- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
El Proceso Administrativo
Editorial DIANA., 1978.

- Dr. y C.P. MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN
El Contador Público y la Auditoría Administrativa
Editorial E.C.A.S.A., 1980.

- LIC. RODAS CARPIZO, ALEJANDRO
La Administración Básica
Editorial LINUSA., 1984.

- C.P. SANTILLANA GONZALEZ, JUAN RAMON
Conoce las Auditorías
Editorial DIANA., 1983.

- WILLIAM P, LEONARD
Auditoría Administrativa
Editorial DIANA., 1985.