

308402

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD LATINA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1
2ej

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ELEMENTO DE CONTROL DE LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MA. DE LA LUZ BELLO NARANJO

MEXICO, D. F.,

1986



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.

I N D I C E.

	PAG.
INTRODUCCION .	1
CAPITULO 1	
1.1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
1.2.- LA NECESIDAD DE EVALUAR.	10
1.3.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	17
1.4.- OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	21
1.5.- LA EMPRESA CARACTERISTICAS ECONOMICAS, SOCIALES, FINANCIERAS, GENERALES DE ORDEN ADMINISTRATIVO.	23
CAPITULO 2	
2.1.- METODOLOGIA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	29
2.2.- HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA.	33
2.3.- TECNICAS PARA OBTENER LA INFORMACION.	38

	PAG.
2.4.- ESCALAS DE EVALUACION.	48

CAPITULO 3

3.1.- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	61
3.2.- PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	73
3.3.- ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.	81
3.4.- INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	91
CONCLUSIONES .	102
BIBLIOGRAFIA .	105

I N T R O D U C C I O N .

Es una realidad actual la necesidad de desarrollo económico, social y cultural de las naciones y se convierte en el desafío más grande para el hombre de Estado y empresa.

Dentro de las organizaciones quienes han tenido la posibilidad de examinar globalmente el problema, advierten que - el camino recorrido por la humanidad es pequeño aún, y que - los problemas que se plantean en la conducción de los aspectos contables, económicos, administrativos y financieros de la empresa, tienden a hacerse más complejos.

La AUDITORIA ADMINISTRATIVA nace de la necesidad de tener un control administrativo dentro de las empresas y no - sólo contable o financiero como tradicionalmente ocurría.

El principal objetivo de la auditoría administrativa es el lograr la mayor eficiencia y más económica productividad,

operaciones bajo controles efectivos y buscar en el estudio que se realiza, las causas o motivos de esas operaciones en la estructura de la empresa.

Dentro de la auditoría administrativa se encuentran diversas técnicas para auxiliarse en el momento de su aplicación, como pueden ser: los organigramas, políticas, entrevistas, cuestionarios, diagramas de procedimientos, investigación de operaciones, instructivos, etc.

En cada caso de auditoría administrativa y según sea quien lo aplique, el método a utilizar será diferente. También será diferente la profundidad del análisis, esto dependerá fundamentalmente del objeto del mismo; pero en cada uno de ellos se tratará de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones. Deberá tomarse en cuenta que la empresa es un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo.

La ayuda que el auditor administrativo puede proporcionar a las empresas en la planeación sobre su desarrollo ha-

cio el futuro, será en el establecimiento ordenado de un sistema aprovechando los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales; además puede ayudar en la fijación de responsabilidades dentro de la planeación de la misma y supervisar el progreso de los planes y evaluar la eficiencia de operación.

Indudablemente la AUDITORIA ADMINISTRATIVA es una herramienta muy útil de la Administración y aún cuando en nuestro país su aplicación se da en pocas empresas, tendrá que adaptarse en grado superior a medida que se profesionalice la empresa en México.

C A P I T U L O 1 .

1.1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Administrar es el saber crear y conservar un ambiente adecuado para que los grupos de las personas que integran - una organización puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes.

La administración es la esencia que debe de mantenerse viva y actualizada en toda actividad organizada.

Conviene separar los elementos administrativos en ciertas circunstancias para fijar mejor sus reglas; ya que administrar es una cadena sistemática y no un conjunto de deberes desarrollados en secuencia.

Se consideran como elementos de la Administración de - acuerdo a la terminología utilizada por Fayol " los pasos ó etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella"(1).

1.-Reyes Ponce Agustin, Administración de Empresas, Limusa, México, 1973.

Urwick, autor de diversos libros de Administración realiza una separación de la administración y las denomina: administración mecánica y administración dinámica.

Se considera como natural el hecho de que se presenten criterios diversos para distinguir y separa los elementos de la Administración, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Control.

Esta es una de las formas más extendidas en cuanto al agrupamiento de elementos.

Una división de cinco elementos es la que proponen Koonts y O'Donnell:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

El Licenciado Agustín Reyes Ponce, propone la siguiente división de los elementos:

- Previsión.

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

Una vez que han sido señalados los distintos criterios, que se utilizan con más frecuencia, para conceptualizar El - Proceso Administrativo, cabe mencionar los aspectos que -- Urwick llama mecánicos y dinámicos, además de complementar con una respuesta a cada pregunta, que se consideran implícitos en cada uno de los elementos del proceso.

LOS ELEMENTOS MECANICOS SON:

PREVISION. - Responde a la pregunta:

¿ qué puede hacerse ?

PLANEACION. - Responde a la pregunta.

¿ qué va a hacerse ?

ORGANIZACION. - Responde a la pregunta.

¿ cómo se va a hacer ?

Los elementos que se consideran dentro de la fase DINA
MICA SON:

INTEGRACION. - Responde a la pregunta.

¿ con qué se va a hacer ?

DIRECCION. - Responde a la pregunta.

¿ ver que se haga ?

CONTROL. - Responde a la pregunta.

¿ cómo se ha realizado ?

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, un departamento, en toda una empresa y de la revisión práctica y objetiva de su aplicación, dependerá la obtención de mejores resultados.

Para hacer una presentación más clara sobre aquello que se considera como aspectos propios de los elementos, debe considerarse lo siguiente:

LA PREVISION.- Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así mismo la investigación y valoración de condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles de existir y aceptar. Así mismo la previsión comprende: objetivos, fijación de fines, investigación, cursos alternativos ó fines propuestos para determinar las distintas posibilidades de acción.

LA PLANEACION.- Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que han de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo, así como la fijación ó unidades requeridas para su realización. Este elemento comprende etapas como: políticas, procedimientos, secuencia de operaciones -

y/o métodos, programas y fijación de tiempos requeridos.

LA ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarios en un organismo para su mejor funcionamiento. Las etapas que comprende este elemento son: jerarquías, fijación de autoridad y responsabilidad -- correspondiente a cada nivel, funciones, determinación sobre la forma en que deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin y las obligaciones.

LA INTEGRACION.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de aquellos medios necesarios para su eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, para su mejor desarrollo. Las etapas que componen este elemento son: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios, lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto posible a la organización, estudiar que todo elemento que compone a la organización progrese y mejore.

LA DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo, con el fin de que el conjunto de todas realice de la manera más eficaz

los planes señalados. Sus etapas componentes son las siguientes: la autoridad que es el elemento principal de la dirección, que estudia la forma de delegarla y ejercerla. La comunicación que llevará a cabo la forma en que sean conocidos todos los elementos, mediante las órdenes necesarias, debidamente coordinadas y la supervisión que consistirá en ver que las cosas se hagan ó se estén haciendo tal como se planeó y se mandó.

EL CONTROL.- Consiste en establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de conocer si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar ó formular nuevos planes. De igual manera se comprenden en el control las siguientes etapas: establecer normas para llevar a cabo la comparación que es la base de todo control y el interpretar los resultados nos va a permitir formar la función administrativa que constituye un medio de planeación.

Debo de dejar bien claro que estos elementos del --- PROCESO ADMINISTRATIVO no ocurren necesariamente en la secuencia en la que se presentan (solvo cuando se está formando una nueva compañía). En efecto, varias combinaciones de estas actividades generalmente se están desarrollando al mismo

no tiempo en todas las organizaciones.

A D M I N I S T R A C I O N .

P P O I D C
R L R N I O
E A G T R N
V N A E E T
I E N G C R
S A I R C O
I C Z A I L
O I A C O
N O C I N
N I O
O N
N

┌──────────────────────────────────┐
↓
METAS DE LA EMPRESA.

1.2.- LA NECESIDAD DE EVALUAR.

La palabra necesidad en su acepción más simple nos dice que es todo aquello a lo cual es imposible substraerse.

Y evaluar es valorar, medir ó estimar una cosa.

Estos dos conceptos al unirse forman el objetivo de inicio de la administración científica, la cual se desarrolla -

a través de la búsqueda de controles del trabajo individual del personal teniendo en cuenta los principios de:

-- Análisis metodológico y medición de los sistemas de trabajo.

-- Selección y capacitación adecuadas del personal.

-- Cooperación y labor de equipo.

-- Subdivisión del trabajo.

Todo esto es una forma sencilla, pero que tendía a un control administrativo de los procedimientos productivos de la época de 1881.

Al adquirir desenvolvimiento los controles, los investigadores se dieron cuenta que muy ligado al desarrollo administrativo está el elemento humano, los recursos materiales y técnicos de la empresa con lo que se unió a la necesidad de evaluar, los estudios de una serie de escuelas que - consideraron principios y factores que van más allá del análisis operativo dando bases para medir, las tentativas de - hacerlo y las condiciones que representan partiendo del estudio de la conducta humana. Dichas escuelas fueron:

-- LA DEL HUMANO-RELACIONISMO.

-- EL ESTRUCTURALISMO Y

-- EL NEO-HUMANO RELACIONISMO.

Todos ellas aún cuando con enfoques diferentes bajo una meta común.

Lograr el eficiente uso y equilibrio entre el elemento humano y los recursos materiales y técnicos.

Lo que derivó en una serie de tentativas de control - contenidas en lo que fueron los principios de administración:

- División del trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Unión del personal.

Posteriormente toda esta serie de principios fueron tomando formas e interpretaciones diferentes dependiendo del autor ó investigador que los trató.

Para nuestro fin el mejor método de representar en sí la necesidad de evaluar es contestándose a las siguientes -- preguntas:

¿ QUÉ EVALUAR ?

Dentro del contexto administrativo es necesario el medir el funcionamiento de todos aquellos elementos y recursos -- componentes de la empresa dentro de un parámetro de eficiencia acorde con lo planeado.

Para lo cual es necesario tener delimitada la estructura organizacional de la entidad analizada, así como los objetivos que la mueven. Y se estará en posibilidades de evaluar el aspecto humano de la organización dentro de sus objetivos económicos, políticos y sociales, así como una serie de elementos ó áreas funcionales que forman los subsistemas integrales del sistema de la organización.

¿ CÓMO EVALUAR ?

A este respecto existen muchas formas que podríamos dividir en dos grandes ramas:

-- Forma subjetiva.

... orma objetiva.

La forma subjetiva está implícita en la experiencia y conocimiento teórico de los iniciadores de la administración y en todas aquellas personas dedicados a la evaluación de las organizaciones por apreciación personal. De éstos su número es muy reducido.

La otra forma es objetiva y parte del método de investigación científica, además de que en su aplicación se utilizan técnicas estadísticas, sociológicas, jurídicas, psicológicas y muchas otras.

Esta formada por una serie de técnicas y procedimientos que permiten detectar, analizar las fallas y obstáculos, etc., que impiden alcanzar el grado óptimo operativo en las organizaciones, las cuales se aplican basándose en el estudio y análisis de la empresa, así como de sus funciones.

Los principales métodos son:

- Evaluación por análisis de sistemas.
- Evaluación por análisis financiero.
- Evaluación por controles de dirección.
- Evaluación por indicadores (punto críticos).
- Evaluación por sistema de costos.
- Evaluación por análisis de productividad.
- Evaluación por dinámica del cambio.
- Evaluación por análisis de la estructura organizacional.
- Evaluación por muestreo estadístico de decisiones y productividad.
- Evaluación por análisis factorial.
- Evaluación por Auditoría Administrativa.

Los métodos, anteriormente enunciado, son los que presentan en el "Diagnóstico Operativo" la Asociación de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Esta serie de métodos tiene como objetivo la medición de resultados del desempeño de las organizaciones como forma de control y retroalimentación para la consecución de lo planeado. ✓

¿ PARA QUÉ EVALUAR ?

Para poder entender este concepto es necesario hacer mención que todo ente dinámico ó sistema, cambia constantemente por estar sujeto a las condiciones de un medio ambiente y - éste mismo ente ó sistema, está formado por una serie de subsistemas que a su vez, reciben el estímulo y retroalimentación del medio que los rodea.

Por otro lado se encuentra la naturaleza intrínseca del hombre que constantemente busca el cambio en vías de mejoramiento y actualización permanente para tener un mejor desenvolvimiento con vías de desarrollo, que le genera la satisfacción de sus necesidades.

Estos dos puntos determinan el marco de la necesidad - que tiene la empresa de analizar la actuación de sus componentes para el uso óptimo de sus recursos.

Con lo que la evaluación pasa a ser una parte integral en el control.

Mediante la evaluación se puede conocer en forma oportuna las perspectivas de la empresa, constituye un elemento

fundamental para la previsión.

Permite el análisis objetivo de los conflictos y sobre todo proporciona las bases para dictar decisiones.

En todas las actividades que emprende el hombre con un propósito ó meta definida, debe existir una revisión oportuna para que permita dirigir y corregir las acciones y recursos utilizados en el logro propuesto.

1.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa nació de la necesidad de tener un control administrativo y no solamente contable y financiero.

En todo el mundo se ha sentido un cambio rápido y constante que implico un desarrollo económico, social y cultural de los pueblos, ésto se ha transformado en el más severo desafío que obliga a los hombres del Estado y Empresa - a mantenerse actualizados y a buscar la productividad en el área en la que se desarrollen dentro de cualquier empresa

ya sea Pública ó Privada.

La Auditoría Administrativa comienza a tener una aplicación más amplia y extensa en la década de los cincuenta, -- donde las grandes empresas son las que por su desarrollo, mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

Existe toda una gama de criterios, respecto a lo que -- debe ser considerado como Auditoría y sobre sus requerimientos, entre los cuales cabe mencionar, como los más representativos los que a continuación se mencionan:

William P. Leonard, él define a la auditoría como " Un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una -- empresa, institución, sección de gobierno ó cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes u objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y facilidades humanas y físicas".

Leonard concluye que la Auditoría Administrativa no -- sólo procura una revisión sobre la organización, sino también pretende ayudar y complementar a la administración se-

bre aquellas áreas que requieran mejoras.

Alfonso Mejía Fernández presenta su criterio sobre la Auditoría Administrativa como: "La medición de la actuación de la gerencia, está en la justificación de sus operaciones y ésto no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldados completamente por documentos, sino que - la operación haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos."

De lo anterior podemos mencionar que es importante la necesidad de efectuar un análisis a cada una de las funciones que realiza la organización, así mismo sobre los objetivos que pretende.

José Antonio Fernández Arena considera a la Auditoría Administrativa como: "Una revisión metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales como base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución."

Con lo anterior nos propone la ausencia de toda impresión personal, que pueda provocar desviaciones sobre ciertas áreas para lo cual el establecimiento de sistemas y procedimientos, no permito fallas por omisiones que dificulten los trabajos que se han de realizar y sobre todo en conclusiones ó recomendaciones de estos análisis.

Jorge Álvarez Anguiano partiendo de la definición de - William P. Leonard conceptúa a la auditoría administrativa como: "La unificación de los auditorios existentes para coordinar, efectuando la verificación, comprobación y evaluación bajo un mismo criterio."

Podemos ver como finalidad la determinación de debilidades, deficiencias ó aciertos de una empresa, con el fin - de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Esto lo - lograremos mediante la aplicación de la Auditoría Administrativa en las organizaciones.

Se podría decir que la Auditoría Administrativa contribuye a la mejor eficiencia y a una mejor productividad de las empresas.

En la década de los 80's los administradores y/o gerentes están sometidos a cumplir con las normas legales y éticas de la sociedad. Al mismo tiempo, se ha prestado una atención sin precedentes a la respuesta de la organización ante los problemas sociales. Esto ha tenido dos consecuencias principales. Primero, muchas organizaciones encuentran hoy que es prudente ir más allá de su misión primaria y tener en cuenta las necesidades de la comunidad. Segundo, se están ideando métodos mejores para medir el desempeño social para ayudar a las compañías a determinar si lo están haciendo bien en este aspecto y también para hacerlas más responsables por los efectos de su conducta dentro de la sociedad.

1. 4. OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los objetivos generales de la Auditoría Administrativa se desarrollan a través de una serie de técnicas que permiten mejorar métodos y sistemas de trabajo, para el aprovechamiento óptimo de los diferentes recursos implícitos. ✓

Teniendo como característica fundamental el administrar sobre causas, señalando las deficiencias y errores, así como

analizando el por qué de cada hecho.

La auditoría administrativa tiende a determinar un diagnóstico que permita detectar las deficiencias de la empresa y estructurar la base de alternativas y controles oportunos, no sólo de corrección sino de planeación de las actividades, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, así como el desarrollo y mejoramiento de los medios de control, sistemas ó procedimientos de operación y las deficiencias administrativas en general para seguir su oportuno cumplimiento, por medio del análisis e integración de soluciones por áreas funcionales y por operación logrando con ello un excelente medio de información para el establecimiento de planes y objetivos a corto y a largo plazo.

Por otra parte brinda a la dirección de la empresa un medio permanente de evaluación que permite detectar desviaciones y correcciones oportunas con respecto a los planes trazados para lograr una administración más eficaz.

1. 5. LA EMPRESA CARACTERISTICAS ECONOMICAS,
SOCIALES, FINANCIERAS, GENERALES DE ORDEN
ADMINISTRATIVO.

La existencia de la estructura industrial, dentro de un sistema social, es consecuencia de la necesidad de satisfacer a un mercado de consumo en constante expansión, razón por la cual cabe la existencia de tres tipos de empresas, para la obtención de los bienes y servicios requeridos y que por razones de su magnitud, son catalogadas en: pequeñas, medianas y grandes.

Una empresa no se puede delimitar en una forma sencilla, por lo que resulta difícil definirla, excepto para casos concretos.

La podemos considerar como una unidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para lograr el fin para el cual fué creada.

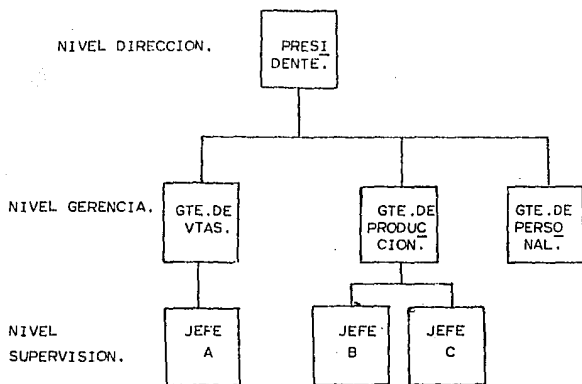
En el actual sistema económico en el que vivimos, la empresa se convierte en la célula básica de este sistema en virtud de que toda actividad económica está canalizada por medio de ese organismo, que nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quien las dirige.

Administrar una empresa es complejo, es poner en juego un mecanismo con el que se pretende lograr el máximo de utilidades. Esto implica la producción de uno ó varios bienes ó servicios, de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que producimos, de tener ó contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones, contar con el personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande, llevar registro de todo cuanto sucede en la empresa y de proporcionar la información de estos acontecimientos.

En todas las empresas se llevan a cabo determinadas funciones, como pueden ser: ventas, producción, finanzas, personal, etc., para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Cada una tiene fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue y que son - el resultado inmediato de la división del trabajo llevada en el nivel de cada empresa.

En la pequeña empresa esas funciones son realizadas por unas cuantas personas, pero conforme la empresa crece, cada función también va adquiriendo mayor complejidad, hasta adquirir grupos de verdaderos especialistas para integrar cada área funcional.

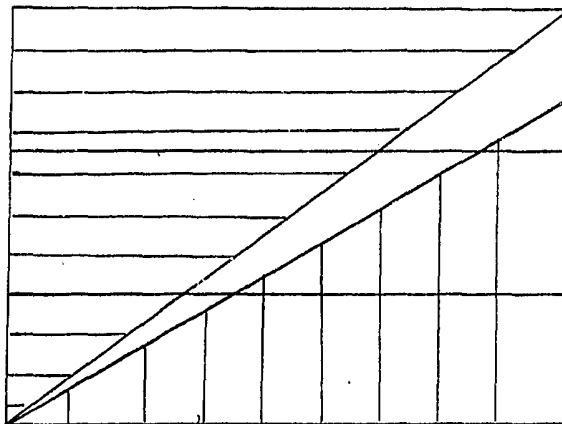


EJEMPLO de niveles, este cambia dependiendo de la estructura de cada empresa.

NIVEL DIRECCION.

NIVEL GERENCIA.

NIVEL SUPERVISION.



FUNCION
ADMINISTRATI
VA.



FUNCION.
ESPECIFICA.



FUNCION.
OTRAS FUN-
CIONES.

El número de empresas que busca mejorar su planificación a corto y largo plazo, sobre todo a corto plazo por el cambio tan constante de la situación mundial, va en aumento.

El dinamismo en la economía, propicia el crecimiento de todos sus componentes y entre ellos el sector industrial.

Los descubrimientos científicos, inventos tecnológicos, ideas de filósofos, pensadores, etc., hacen crecer la cúpula de la civilización, sin embargo es evidente que existe un proceso dinámico e ilimitado que se encuentra lejos de determinar un óptimo, pues lo que fué adecuado un día, dejó de serlo para ser sustituido.

Como parte de ese sistema dinámico, se hace necesario el tener que demostrar validez y vigencia día a día, incluso hace necesario el adelantarse al tiempo, para conservar frescos y en constante renovación todas las habilidades y mantener el desempeño organizacional al máximo.

C A P I T U L O 2

2.1. METODOLOGIA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA.

Es necesario que al realizar una Auditoría Administrativa se obtenga, investigue y evalúe información precisa y al día y que presenten los resultados obtenidos a la Gerencia, para que ésta proceda a dictar las medidas correctivas que considere necesarias.

Esta clase de Auditoría Administrativa sirve para evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles. Tiene como finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar pérdidas, valorar la eficacia de los controles, revisar los planes, estudiar nuevas ideas y determinar si la empresa está logrando los objetivos definidos.

El alcance que tiene la Auditoría Administrativa puede ser limitado, si así lo decide la Dirección General ó ilimitado; ya que puede abarcar desde una función específica, un departamento ó un grupo de departamentos, una división ó a la empresa en su totalidad. Lo ideal es que sea abarcándola toda.

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

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.

Se debe de tener muy en cuenta que la Auditoría Administrativa difiere según la empresa.

Mediante el análisis, la comparación y la evaluación, la auditoría administrativa trata de ayudar a los ejecuti-

vos en todas las áreas, a fin de mejorar los métodos y la operación. Día a día son más las empresas que están implantando esta nueva técnica de auditoría, para que se logre una mejor comprensión de las normas generales de trabajo y con ello una labor más eficaz.

Para determinar el alcance definitivo de la auditoría administrativa se debe de tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivó el estudio.

La mala interpretación del objetivo ó el desconocimiento del problema, puede desviar las miras del estudio, planeándolo de modo deficiente e incorrecto en cuanto a las soluciones que se puedan proponer con el consecuente desperdicio de tiempo, costos, recursos y demás aspectos.

Los objetivos de un estudio pueden alcanzarse a diferentes niveles todo dependiendo de los recursos con que se cuenten como puede ser: tiempo fijado para su realización, presupuesto para el estudio, etc.

Es muy importante que se defina claramente el alcance del estudio en cuanto a:

- Areas funcionales.
- Profundidad.
- Costos.
- Recursos.
- Otros aspectos importantes que considere la Dirección General.

Esto se debe de hacer debido a que la Dirección General auditada puede estar esperando más de lo que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de que se rechacen las soluciones propuestas por considerarlas superficiales.

Un programa de trabajo es básico para determinar los costos del proyecto de la Auditoría Administrativa a realizar, además definirá la fecha de terminación y así permitirá conocer si contamos con los elementos necesarios para su terminación en la fecha programada.

La definición del tiempo debe darse de acuerdo con la experiencia que se haya adquirido en la realización de actividades similares, siempre dando un porcentaje de holgura, debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del trabajo.

Conociendo ya la importancia que tiene la Auditoría Administrativa, ésta no puede realizarse de manera empírica, máxime que existen técnicas que permiten ejecutarlo metodológicamente sin dejar todo al criterio de quien lo realiza.

2. 2. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para poder iniciar la planeación de la Auditoría Administrativa, se debe de tener un conocimiento exacto del objetivo aprobado y del problema que motivó el estudio.

Las principales herramientas en la auditoría administrativa pueden ser:

- a).- Fijación del alcance del estudio.
- b).- Programa de trabajo.
- c).- Gráfica de Gantt.
- d).- Método del camino crítico ó Ruta crítica.

FIJACION DEL ALCANCE DEL ESTUDIO.

Los objetivos de un estudio pueden alcanzar diferentes niveles dentro de la empresa, todo dependerá de los recursos con los que se cuenten (tiempo fijado para la realización, presupuesto para el estudio, etc.) esto deberá de definirlo claramente la Dirección General.

Esto debe de hacerse debido a que la Dirección General puede estar esperando más de lo que se planeó para el estudio, existiendo la posibilidad de que se rechacen las soluciones propuestas por considerarlas superficiales.

EL PROGRAMA DE TRABAJO.

Es básico un programa de trabajo para determinar los costos del proyecto de la auditoría administrativa a realizar, además definirá la fecha de terminación y así permitirá conocer si contamos con los elementos necesarios para su terminación en la fecha indicada.

La definición del tiempo es difícil de darse; pero se

deberá de tener en cuenta que no puede ser un período muy largo y conforme va adquiriéndose la experiencia podremos dar un porcentaje de holguro debido a las contingencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del trabajo.

GRAFICA DE GANTT.

La utilidad de esta herramienta radica en que nos ayuda a mostrar la correlación existente entre lo planeado y lo ejecutado, así como su relación con el factor tiempo. Gantt fundó su método gráfico en dos sencillos principios:

- Todas las actividades pueden ser medidas por el tiempo que se requiere para su realización.
- El espacio que representa la unidad tiempo en la gráfica puede ser hecho para representar la cantidad de actividad que debió haberse realizado en ese tiempo.

Para la auditoría administrativa puede elaborarse una gráfica de la siguiente manera, (sin que esto sea limitativo).:

La gráfica estará compuesta por columnas la primera de izquierda a derecha, contendrá el concepto de la actividad y las restantes, de un menor tamaño, servirán para unidades de tiempo (días, meses, etc.) para cada concepto se trazará una línea horizontal que abarque las unidades de tiempo que se programarán para la actividad de la auditoría.

METODO DEL CAMINO CRITICO O RUTA CRITICA.

Hasta hace poco tiempo, la única herramienta que se utilizaba para planear y controlar los proyectos, era la gráfica de Gantt, que aún con innovaciones tenía algunas deficiencias básicas, entre ellas:

- La dificultad para presentar la secuencia de ejecución de un gran número de actividades, se lo es posible descomponer el proceso en actividades principales, es decir de gran volumen.

- Se consideran un poco rígidas.

El método de camino crítico fué desarrollado por el departamento de Ingeniería de la Compañía Du-Pont de Memors

and Co., para la construcción de una planta química.

El método de camino crítico se desarrollo hace algunos años debido a la necesidad de planear y controlar proyectos con miles de actividades.

En el ramo de la empresa en que ha tenido más auge, es en la de construcción, sin embargo puede ser bastante útil en cualquier proyecto.

Las ventajas de este método son:

--- Permite establecer una secuencia de las actividades, considerando cada una de ellas como integrante del proyecto total y su relación con el resto de las demás actividades.

--- Da una relación en cuenta a la importancia que guarda cada actividad con respecto a la terminación en tiempo del proyecto. ✓

--- Permite hacer una adecuada asignación de recursos, basándose en el punto anterior, obteniendo así grandes economías.

--- Es una base muy sólida de control, pues al conocer el camino crítico permite estar haciendo ajustes a fin de no retroazar la terminación total del proyecto.

En la medida en que se utilicen las herramientas anteriores, sin que estas limiten, se podrán tener expectativas de que el programa que se implante obtenga ó no resultados acordes con lo planeado.

2. 3. TECNICAS PARA OBTENER LA INFORMACION.

Es indispensable que la persona que va a realizar la auditoría administrativa conozca la situación actual de la empresa, obtenga toda la información necesaria para su estudio de acuerdo a los alcances y objetivos previamente de terminados; por lo que también se verá en la necesidad de recolectar y tabular la información obtenida de tal manera que facilite su análisis.

Antes de empezar a obtener directamente de los departamentos afectados la información requerida ó necesaria, debemos reunir y obtener toda la información referente a

nuestro estudio; de la cual posiblemente cuente con ella la organización, como pueden ser:

- Organigramas.
- Manuales.
- Procedimientos.
- Diagramas.
- Formatos utilizados ó papelería.
- Informes.
- Otros documentos que resultan valiosos para nuestra investigación.

El conocimiento de esta información pondrá en antecedentes al auditor en cuanto a los objetivos, políticos, actividades, mercado y estructura organizacional de la empresa, facilitándole su labor posterior dentro de la misma.

Las entrevistas es uno de los instrumentos más importantes y eficaces de reunir información, nos muestra lo que hay ahora. La entrevista contribuye a generar información para el diagnóstico de la organización.

Deberá considerarse que la entrevista requiere de cier

tas técnicas para lo cual mencionamos las siguientes:

ENTREVISTA LIBRE. En este tipo de entrevistas no se sigue un orden preestablecido para la obtención de la información, pues se deja al criterio del entrevistador (el auditor en este caso).

Este tipo de entrevistas se caracterizan por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, - no discute, utiliza preguntas breves, no interrumpe ó cambia el asunto abruptamente, contesta brevemente y permite pausas en la conversación.

Estas entrevistas resultan como instrumentos poco confiables, pues juegan un papel muy importante el juicio del entrevistador.

ENTREVISTA DIRECTA. En éstas el entrevistador selecciona algunas de las preguntas que resultan de interés para él, dirigiéndolas hacia el objetivo que persigue, además de introducir ciertas restricciones, entre ellas el tiempo a utilizar en la entrevista. ✓

Las entrevistas directas reducen la posibilidad de inspeccionar otros campos que puedan resultar de interés.

ENTREVISTA ESTANDARIZADA. Esta entrevista reduce la subjetividad existente en las anteriores pues se formulan preguntas previamente establecidas, obteniendo una guía de preguntas antes de la entrevista, transformándola en un sólo interrogatorio, ésto les resta profundidad y espontaneidad.

Algo muy importante de la entrevista es el dar a conocer perfectamente el objetivo del estudio y como van a repetir los resultados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA.

V E N T A J A S :

- a).- Existe la oportunidad para que el entrevistador verifique su comprensión de lo que el entrevistado está diciendo.
- b).- Las respuestas pueden apreciarse solicitando ejemplos y/o explicaciones al entrevistado.

- c).- Es posible en la entrevista revelar áreas problema que eran desconocidos para el auditor administrativo antes de la fase de recolección de datos.
- d).- Los datos de la entrevista apoyan y suplementan la información de otras fuentes como lo son los cuestionarios.
- e).- Los datos obtenidos de las entrevistas son más creíbles que la obtención de cuestionarios.
- f).- El hecho de entrevistar cara a cara a los miembros de la organización, da la oportunidad para el contacto
- g).- Ayuda a establecer la norma de cooperar de persona a persona.

DESVENTAJAS :

- a).- Las entrevistas son costosas en términos de tiempo, espacio y personal. Toma cerca de una hora en un espacio privado con cada miembro del personal.
- b).- Las metas del entrevistador pueden no ser compartidas por la persona entrevistada, pues es difícil mantenerlo fuera de preocupaciones.
- c).- La información generada en la entrevista no es de fácil

tabulación, por lo que se puede perder cierta información ó algunos datos que no pueden percibirse dentro de la entrevista.

- d).- Ser entrevistado constituye una amenaza potencial para el mismo entrevistado por lo que contesta involuntariamente ó de mala gana u oculta información.
- e).- Ocasionalmente resulta difícil tener acceso a las personas que necesitan ser entrevistadas.

Los cuestionarios son formularios ó formas preimpresas estandarizadas, elaboradas para que los interrogados por este medio, proporcionen información por escrito.

Existen dos medios posibles de recabar las respuestas en los cuestionarios: los cuestionarios de respuesta abierta y los de elección múltiple.

CUESTIONARIOS DE RESPUESTA ABIERTA. Son en donde las respuestas son libres y el sujeto tiene libertad de contestar de acuerdo a su capacidad de expresión, personalidad y disposición a contestar.

V E N T A J A S :

- a).- Proporcionan actitudes generales, puesto que están reflejando una idea y un pensamiento libre.
- b).- No sugieren respuesta.
- c).- Sufren menos distorsión, son más fieles a lo que piensa el que contesta.
- d).- Permite información complementaria y amplia, el investigador puede complementar la idea.
- e).- Existen respuestas subjetivas,

D E S V E N T A J A S :

- a).- El significado de la respuesta varía, se pueden dar muchas respuestas.
- b).- Pueden interpretarse de acuerdo al investigador.
- c).- Son difíciles y complejos de tabular.
- d).- Deben ser claros en su redacción.
- e).- Requieren de una revisión y una especialización de clasificación para su tabulación.

CUESTIONARIOS DE OPCION MULTIPLE.

Cuestionarios dicotómicos. Estos son los que se encuentran con una respuesta de dos alternativas, afirmativa ó -- negativa. (SI / NO).

Cuestionarios de opción múltiple. Son los que marcan - varias posibilidades de elección para la respuesta, para elegir una ó más de una.

Cuestionarios mixtos ó combinados. Este tipo de cuestionarios ofrecen respuestas de tipo abiertas ó de opción múltiple en sus dos combinaciones. Resulta recomendable - utilizar después de una respuesta abierta ó dicotómica un - por qué para cerrar la pregunta y facilitar su tabulación.

V E N T A J A S :

- a).- Son rápidos de contestar.
- b).- Estan orientados a aspectos específicos.
- c).- Son fáciles de tabular y clasificar.
- d).- Sugieren ideas.
- e).- Son más objetivos.

DESVENTAJAS :

- a).- Pueden ser limitativos.
- b).- El orden de las operaciones puede influir en las contestaciones.

Toda la información recabada por entrevista y/o cuestionarios, en ciertas ocasiones y por el grado de subjetividad implícitos en los mismos, deberá ser comprobada ya sea contra la documentación existente, con la jefatura ó por observación directa.

Mediante la observación directa se complementan los conocimientos sobre la situación actual y real de los procedimientos, colaboración departamental y otros aspectos importantes para nuestro estudio; además de ser una buena técnica para comprobar la información recabada, hechos y registros, pues el auditor participa en forma pasiva ante los hechos.

VENTAJAS :

- a).- Descripción más detallada de la operación.

- b).- Se pueden ver fallas ó errores dentro ó durante las -
operaciones.
- c).- Existe mayor comprensión de la operación por parte del
auditor.
- d).- Reduce el grado de subjetividad de los datos obtenidos.

DESVENTAJAS :

- a).- Existe la posibilidad de no observar adecuadamente las
operaciones complicadas y minucias por lo que la des-
cripción se hará en forma defectuosa:

Con los elementos anteriores se debieron ir tomando no-
tas, las cuales deberán de estar de tal manera que faciliten
el estudio de la situación real, pues de tener un deficiente
método de registro puede hacerla totalmente inútil.

Existe una técnica denominada diagramado, la cual per-
mite que toda la información se recabe de una manera ágil,
completa y comprensible además de ser un elemento básico -
para el análisis.

"La presentación por medio de gráficas es para la pro-

fesión de sistemas, lo que un sistema numérico es en el caso de las matemáticas, es decir, un lenguaje abreviado que permita entener los fenómenos complejos en períodos relativamente cortos.....es un recurso en que puede confiarse en lo absoluto para simplificar y presentar con claridad miles de contextos diferentes." (2)

Es responsabilidad del auditor administrativo determinar qué tipo de diagramas, va a utilizar, ya que aún dentro de los diagramas para análisis, hay que elegir el que vaya más de acuerdo a las características del sistema, alcance y resultados esperados del estudio.

2.4. ESCALAS DE EVALUACION.

Existen diferentes sistemas de medición ó evaluación - de la eficiencia, los cuales cuentan con métodos cuantitativos y/o cualitativos para llevarla a cabo; métodos cuantitativos como lo son escalas, medidas, gráficas, tasas, tabulaciones, porcentajes y otros; métodos cualitativos como cuestionarios, entrevistas, observaciones, factores experimentales, etc.

2. Victor Lázaro, "Sistemas y Procedimientos", Ed. Diana, México, 1973, pag. 92.

Cualquier sistema de evaluación llevará implícito cierto grado de subjetividad que irá de acuerdo a la experiencia y juicio del auditor administrativo.

A continuación se presentarán sistemas de evaluación -- que tratan de realizarla de forma impersonal y objetiva -- partiendo de aspectos cualitativos hasta obtener una evaluación cuantitativa.

El método propuesto por José Antonio Fernández Arena es el siguiente: (3)

Para cada pregunta formulada, la siguiente escala:

<u>APRECIACION.</u>	<u>PUNTOS.</u>	<u>CUMPLIMIENTO.</u>
Excelente.	5	90 a 100%
Muy bien.	4	80 a 89%
Bien.	3	60 a 79%
Regular.	2	40 a 59%
Mal.	1	20 a 39%
Muy mal.	0	0 a 19%

3. José Antonio Fernández Arena, "La Auditoría Administrativa,"
Ed. Diana, México, 1975.

Para cada caso en particular se facilitará ó complicará la aplicación de esta tabla para apreciar el porcentaje de cumplimiento.

Cada pregunta cuestionada se multiplicará por los puntos asignados según el grado de cumplimiento apreciado; en los niveles jerárquicos de dirección se multiplicará por su decena según el grado de cumplimiento apreciado (10 veces más de puntos), por ser factores vitales dentro de la empresa, pues de ellos depende en gran parte el éxito de la empresa; para los puntos asignados a los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos.

Considerando que en la evaluación de una empresa todos los cuestionarios de objetivos, dirección, departamentales, recursos y proceso administrativo, alcancen el máximo de puntos por calificación la evaluación de la empresa quedaría de la siguiente manera:

<u>FACTORES.</u>	<u>PREGUNTAS.</u>	<u>PUNTOS.</u>	<u>SUBTOTALES.</u>
Cliente.		50	
Colaboradores.		50	
Autoridades gubernamentales.		50	
Proveedores.		50	
Instituciones de crédito.		50	
Accionistas.		50	
Sub-total Objetivos.			300
Dirección.	20		1,000
Recursos humanos.	10	50	
Recursos materiales.	5	25	
Sub-total por 9 deptos.*			675
Recursos técnicos.			
Control de políticos.	10	50	
Producción.	35	175	
Comercialización.	35	175	
Relaciones humanas.	70	350	
Finanzas.	35	175	
Relaciones públicas.	10	50	
Contabilidad.	10	50	
Auditoría interna.	10	50	

*Pueden existir más ó menos departamentos, según la naturaleza de la empresa.

<u>FACTORES.</u>	<u>PREGUNTAS.</u>	<u>PUNTOS.</u>	<u>SUBTOTALES.</u>
Servicios generales.	10	50	
Sub-total de recursos.			1,125
Planeación.	25	125	
Implementación.	25	125	
Control.	10	50	
Sub-total proceso admtivo.			
por 9 departamentos.			<u>2,700</u>

MAXIMO DE PUNTOS A OBTENER. 5,800

<u>PUNTUACION.</u>	<u>PORCENTAJE.</u>		<u>ADJETIVO.</u>
5220 a 5800	90 a 100%	Admón.	Excelente.
4640 a 5219	80 a 89%	"	Muy buena.
3480 a 4639	60 a 79%	"	Buena.
2320 a 3479	40 a 59%	"	Regular.
1160 a 2319	20 a 39%	"	Mala.
0 a 1159	0 a 29%	"	Muy mala.

Jorge Álvarez Anguiano utiliza el sistema en donde --
 establece cuatro etapas fundamentales para llevar a cabo -
 la evaluación de la eficiencia. (4)

4. Jorge Álvarez Anguiano, "Auditoría Administrativa", Apuntes
 de la Facultad de Contaduría y Admon., UNAM, 1977.

I.- Ponderación de funciones.- Es la asignación que se da a cada función, de un valor conocido como "peso", que es el grado de importancia que una función tiene en relación a las otras que constituyen la organización de la empresa.

Esto expresado en porcentajes:

Ejemplo:

FINANZAS.	20%	**
PERSONAL.	20%	
PRODUCCION.	25%	
MERCADOTECNIA.	35%	

II.- Determinación de valores a evaluar.- Cada función tiene diversos factores a evaluar que para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa.

Ejemplo:

- a).- Adecuación de objetivos y políticas.
- b).- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- c).- Adecuación de estructura orgánica.
- d).- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.

** Funciones y porcentajes asignados en forma arbitraria.

- e).- Adecuación de estandares de operación.
- f).- Grado de cumplimiento de estandares de operación.
- g).- Eficiencia de personal.
- h).- Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores puede evaluarse la eficiencia por niveles jerárquicos en cada función.

III.- Asignación de puntos a los factores a evaluar.- Entendiendo como punto, una unidad sin valor absoluto y eligiendo arbitrariamente, con el objeto de medir con mayor precisión la importancia relativa de cada factor dentro de cada una de las funciones que constituyen a la empresa.

Ejemplo:

FUNCION.	PONDERACION.		PUNTOS	MAXIMO DE PUNTOS A OBTENER.
Finanzas.	20%	x	10	200
Personal.	20%	x	10	200
Producción.	25%	x	10	250
Mercadotecnia.	35%	x	10	350

Distribución de puntos entre los factores a evaluar.

	FINAN	PERSO	PRODUC	MERCADO-
	ZAS.	NAL.	CION.	TECNIA.
1.- Adecuación de los objetivos y políticas.	40	25	50	60
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	40	20	50	60
3.- Adecuación de la estructura orgánica.	20	40	10	40
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	20	40	20	30
5.- Adecuación de estándares de operación.	15	15	30	40
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	15	15	30	40
7.- Eficiencia del personal.	20	15	20	50
8.- Adecuación de recursos mat. y financieros.	30	30	40	30
	200	200	250	350

IV.- Determinación de grados.- En esta etapa se medirá el grado de cumplimiento de los factores a evaluar previamente determinados.

La representación numérica del grado de cumplimiento - variará de acuerdo a la escala de validez que irá en relación a las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Los grados son números convencionales representativos de una escala de valores de la eficiencia.

Ejemplo:

<u>Apreciación.</u>	<u>Grado.</u>	<u>Cumplimiento.</u>
Excelente.	5	90 a 100%
Muy bien.	4	80 a 90%
Bien.	3	60 a 80%
Regular.	2	40 a 60%
Mal.	1	20 a 40%
Muy mal.	0	0 a 20%

Calificación máxima por función. (considerando que cada función obtuvo una eficiencia de 5 EXCELENTE por cada factor a evaluar de las funciones).

Finanzas. 1,000

Personal. 1,000

Producción. 1,250

Mercadotecnia. 1,750

5,000 Puntuación máxima

para la empresa.

A continuación se ejemplificará la eficiencia de la función de finanzas. (determinando los factores y la calificación.)

FINANZAS:

C A L I F I C A C I O N.

F A C T O R E S.	Exce- lente	Muy bien	Bien	Regu- lar.	Mal	Muy mal.
-----	5	4	3	2	1	0

1.- Adecuación de ob- jetivos y políticas.			x			
2.- Grado de cumplimien- to de objetivos y políticas.					x	
3.- Adecuación de la es- tructura orgánica.		x				
4.- Grado de cumplimien- to de la estructura orgánica.				x		
5.- Adecuación de estan- dares de operación.	x					
6.- Grado de cumplimien- to de estándares de operación.			x			
7.- Eficiencia del per- sonal.					x	
8.- Adecuación de recur- sos materiales y finan- cieros.						x

Los resultados de la calificación dada sería:

$$1.- 40 \times 3 = 120$$

$$2.- 40 \times 1 = 40$$

$$3.- 20 \times 4 = 80$$

$$4.- 20 \times 3 = 60$$

$$5.- 15 \times 5 = 75$$

$$6.- 15 \times 3 = 45$$

$$7.- 20 \times 2 = 40$$

$$8.- 30 \times 2 = 60$$

T O T A L.- 520

La calificación para finanzas es de 520 puntos, que de haberse calificado como excelente (5) todos los factores, resultaría 1,000

Calificando de la misma forma las demás funciones obtendremos los siguientes resultados:

FINANZAS. 520

PERSONAL. 600

PRODUCCION. 1,000

MERCADOTECNIA. 1,300

3,420

Observamos que la calificación total de la empresa es de 3,420 puntos que corresponde a un grado de "BUENO", con un cumplimiento del 68.4%, según la siguiente escala de apreciaciones.

5,000 puntos corresponden a un grado "excelente" 90 a 100%
4,000 puntos corresponden a un grado "muy bueno" 80 a 90%
3,000 puntos corresponden a un grado "bueno" 60 a 80%
2,000 puntos corresponden a un grado "regular" 40 a 60%
1,000 puntos corresponden a un grado "malo" 20 a 40%
0 puntos corresponden a un grado "muy malo" 0 a 20%.

C A P I T U L O 3 .

3.1.- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La planeación deberá ser un proceso conciliador de -
objetivos, metas, oportunidades y capacidades con el fin -
de poder tomar las medidas que permitan la adaptación de la
empresa a los cambios de su medio ambiente, es bastante cla-
ro que la supervicencia buscada por las organizaciones no
puede ser conseguida nada más con la sola toma de decisiones.

Planear consiste en la determinación del curso de --
acción que se habrá que seguir, basado en el análisis del
problema, fijando los principios que habrán de orientar la
secuencia de las operaciones necesarias para la satisfac-
ción de los objetivos predeterminados.

De la misma manera la auditoría administrativa deberá
planearse adecuadamente, con el propósito de allegarse co-

nocimientos sobre los objetivos perseguidos y prever los - elementos materiales y humanos que necesitará. El auditor administrativo al empezar a realizar la planeación deberá tener un objetivo preciso, aprovechar todos los elementos que tenga a su alcance y que le favorezcan.

El plan deberá ser equilibrado, puesto que no se realizará algo que esté fuera de las posibilidades o fuera del interés empresarial, o sea que se deberá enfocar a un punto óptimo de acuerdo con las circunstancias y posibilidades.

No siempre se puede asignar un plan sin un estudio - preliminar. Con el propósito de jerarquizar los aspectos - que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su - examen completo, un reconocimiento general del organismo - social, que culmina con el estudio preliminar. El estudio preliminar nos permitirá lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo.

El estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos - que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Al --

proceder de esta forma el auditor administrativo estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que se va a hacer.

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema.

Los problemas que se consultarán y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio.

El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo 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 al propósito de la misma y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio.

Debe de quedar bien claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarlo a

mejorar su eficiencia.

Para completar este contexto global, es aconsejable - visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales -- mercados, etc.

Será conveniente entrevistar algunas personas directa mente relacionadas con la empresa, las cuales deberán ser seleccionadas y de estas entrevistas posiblemente surjan - algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundametales que deberemos estudiar durante la auditoría.

Esta clase de reuniones nos pueden dar la posibilidad de descubrir problemas en operaciones, funciones o de departamentos que están originando algunas dificultades, - para que posteriormente se ponga especial cuidado en la ~ preparación de los cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos - operativos que rigen la función que va a auditarse. Deberán analizarse los efectos de la nueva tecnología, así como -

los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas y objetivos, y aún la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa.

Solamente después de una investigación de esta clase deberán de analizarse los procedimientos.

El auditor administrativo necesita cuestionarios, comentarios y sugerencias, hojas de análisis y papelería necesaria; dentro de los cuestionarios, comentarios y sugerencias deberá preguntarse constantemente:

--- ¿quién lo hace?

--- ¿qué está haciendo?

--- ¿dónde se hace?

--- ¿cómo se hace?

--- ¿cuándo se hace?

--- ¿por qué se hace?

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración,

y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.

El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los - objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control. El - auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primero y cuándo.

La información que empieza a obtener el auditor deberá ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente -- detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

Al reflexionar con calma y delinear el plan para llevar a cabo la auditoría administrativa podremos elaborar - una lista que nos permita enfocar los principales objetivos para empezar a obtener información sobre la empresa en particular estos pueden ser:

DOCUMENTOS LEGALES.

--- Escritura constitutiva.

- Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.
- Contratos celebrados.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Leyes que afectan a la empresa.
- Situación fiscal.
- Informes dirigidos a dependencias gubernamentales.
- Informes dirigidos a Cámaras.

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.

- Manuales de organización.
- Políticas.
- Análisis de puestos.
- Descripción escrita y gráfica de sistemas, procedimientos y métodos.
- Catálogos de formas con sus instructivos.
- Registro de firmas y autorizaciones.

REGISTROS CONTABLES.

- Manual de sistema de contabilidad general y de costos.

- Descripción del sistema.
- Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación.
- Guía de contabilización.
- Formas, registros e informes.
- Presupuestos.
- Balance general.
- Estado de origen y aplicación de recursos.
- Estado de resultados.
- Estado de costo y de producción.
- Informe comparativo mensual y anual de ventas.
- Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.
- Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

DE GRAFICAS.

- Punto de equilibrio.
 - Ventas.
 - Producción.
 - Compras.

INFORMACION GENERAL.

- Folletos de antecedentes históricos.
- Atención a clientes, empleados y proveedores.

La encuesta, el cuestionario y la entrevista permitirán al auditor administrativo obtener información la cual será analizada posteriormente, junto con la información - obtenida.

El auditor administrativo utilizará la encuesta haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc., esto requiere honestidad en la respuesta que se da a cada una de las preguntas.

Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas.

También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.

Los cuestionarios deben de utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área.

Los datos deberán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones -

que contribuyan a la realización del estudio, además, re-
flejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las -
funciones genéricas, debiendo quedar asentados en forma -
adecuada.

La recopilación de datos conduce a entrevistas, y -
cambios de impresiones, a obtener información más efectiva,
y también implica reunir diferentes clases de información:
documentos, formas, procedimientos, gráficas y todo lo re-
lacionado con el objeto de la investigación.

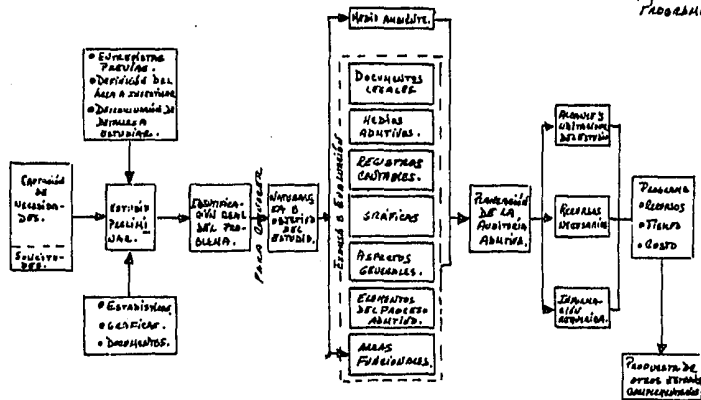
La importancia, validez y frutos de la entrevista de-
penden de la habilidad de quien la emplea además deben pla-
nearse su conducción detalladamente, como ya se ha dicho -
con anterioridad.

Para la descripción gráfica del plan general y de los
programas específicos de la investigación, se recomienda -
utilizar gráficas de flechas ó diagramas red, como los que
son utilizados en las técnicas del camino crítico y también
los llamados diagramas de bloque ó de barras como los de
Gantt.

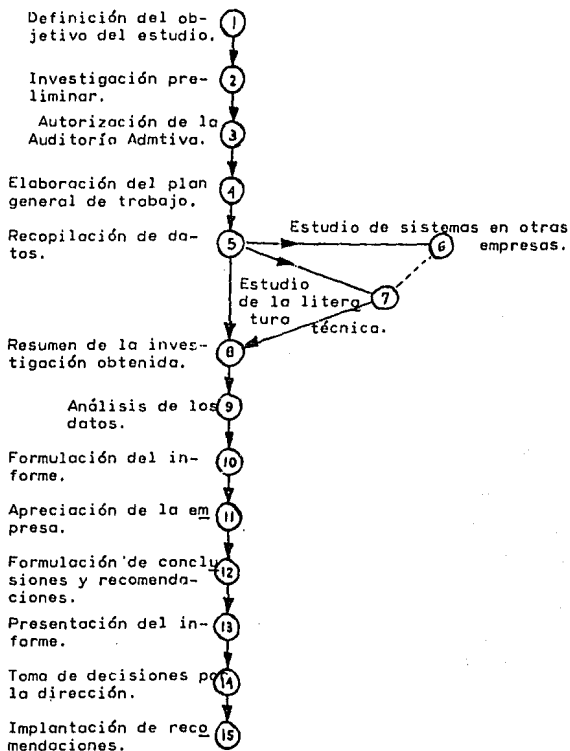
Fase de Identificación.

Fase de Planificación.

Fase de Ejecución.



Metodología de la Planificación de un Estudio de Auditoría Administrativa.



ACTIVIDADES DE UN ESTUDIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

*Esta red es sólo un ejemplo de las actividades a realizar.

La elaboración de un plan y de un método sistemático del procedimiento de la auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Al ampliar sus conocimientos, el auditor puede avanzar más haciendo un estudio de los componentes de la administración. Las necesidades y actitudes específicas de cada empresa difieren y aunque es mucho lo que puede perfeccionarse a través de lo que se sabe, siempre habrá -- necesidad de buscar nuevos datos ó técnicas que permitan mejorar todavía más las cosas.

Esto es válido tanto en lo que respecta al trabajo que realice el auditor para mejorar la auditoría administrativa como para cualquier otra actividad administrativa.

3.2.- PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA.

El objetivo de la auditoría administrativa, ya fue descrito anteriormente como la contribución a la mejor y más

económica operación de una empresa bajo controles efectivos; ya que las recomendaciones finales del auditor tendrán una base confiable, puesto que actúa en forma profesional y -- ética.

La mentalidad que el auditor administrativo deberá -- adoptar hacia la responsabilidad básica de la administración de la empresa y sus directivos, es el de lograr eficiencia, economía y efectividad en las operaciones, delegando autoridad, dentro de cada división o área organizada; determinar su objetivo y diseñar la estructura total del sistema administrativo, la operación y control del mismo.

El desarrollo de la auditoría administrativa comprende básicamente cuatro pasos:

- Recolección de información y verificación de -
datos.
- Estudio de la organización y coordinación de las
funciones.
- Evaluación del control interno.
- Informe y recomendaciones.

El primer paso consiste en familiarizarse recabando in formación, preguntando al jefe del departamento sujeto a -- revisión todo lo relativo al mismo. La plática deberá complementarse con una visita al área, donde se derivarán preguntas sobre las situaciones encontradas. El auditor debe de saber escuchar y estimular la plática con preguntas de interés, esporádicas; debe buscar otros puntos de vista pla ticando con los jefes de sección y otros directivos que ten gan relación con el departamento sujeto a revisión, amplian do de esta manera la información proporcionada en la plática inicial.

De toda la información y opiniones obtenidas deberá - hacerse una evaluación tomando en cuenta la categoría, responsabilidad y conocimiento de la capacidad del individuo, que aunados a los conocimientos y experiencia del auditor, redundarán en la obtención de una respuesta lógica a las dudas que surgen en el desarrollo de la investigación. Se debe también tomar en cuenta los métodos y procedimientos que son usados en el departamento y la identificación de - la labor con sus integrantes.

Se deberá tomar en cuenta que en ocasiones suele ser impráctico o excesivamente costoso obtener una información

completa; de aquí la importancia de las técnicas de muestreo estadístico, ya que éste puede proporcionar la solución en ocasiones en las que un estudio completo no pueda llevarse al cabo.

Con base en la información se puede pronosticar y así -- apoyar la toma de decisiones de los empresarios, de igual -- manera hay que tomar en cuenta la confianza que debe depositarse en esa información ya que será la base en el logro de los objetivos perseguidos por la auditoría.

Después de obtenida la información, el auditor procederá a la verificación de los datos, lo que permitirá darse -- cuenta de la veracidad de la misma, comparará esta informa-- ción con la operación y controles reales.

El auditor deberá verificar que los controles departamentales sean eficaces, que su costo no sea excesivo y que no se opongan a las políticas generales de la empresa; que el personal entienda y aproveche los controles establecidos que exista una buena comunicación y coordinación interna y externa y, en síntesis, que la función del departamento se esté cumpliendo satisfactoriamente.

Una vez que el auditor está convencido de que las desviaciones encontradas, no son señal de una deficiencia, procederá a su discusión y en su caso, corrección.

Para el desarrollo del trabajo del auditor el punto de partida será el estudio y análisis de los manuales de organización con que cuenta la empresa para la operación de sus diferentes departamentos o secciones.

Cada área de la empresa tendrá un instructivo que deberá estar aplicando el personal adscrito a ella, con la eficiencia esperada de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

El resultado del análisis y estudio de los manuales - servirá al auditor para sugerir la corrección y complementación de los manuales en caso de existir fallas u omisiones, o bien, crear nuevos si así se requiere.

El auditor deberá tener cuidado al hacer la evaluación de la organización y coordinación de las funciones, ya que no deberá esperar la perfección de su funcionamiento, puesto que, semejante idea presupone una posibilidad de excelencia

sin tomar en cuenta las imperfecciones y diferencias naturales entre los empleados y funcionarios que colectivamente forma la organización.

Se deberá observar la distribución de los elementos gerenciales en las funciones de dirección, tales como: planear, decidir, organizar, mandar, coordinar y controlar, con el fin que se establezca qué autoridad y responsabilidad ejecutiva existe en la empresa.

Durante la revisión se analizará si está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe, si la responsabilidad exigida es igual a la autoridad delegada, si se capacita al personal de nuevo ingreso, si se procura tener al hombre adecuado en el puesto, si se tienen métodos establecidos que permitan la sustitución de elementos materiales y humanos sin que se afecte el funcionamiento de la organización, si la organización alcanza sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo, si se tienen coordinados los planes, las políticas y los objetivos de las distintas áreas, de acuerdo al interés integral de la empresa, etc.

El auditor deberá considerar las posibilidades de me-

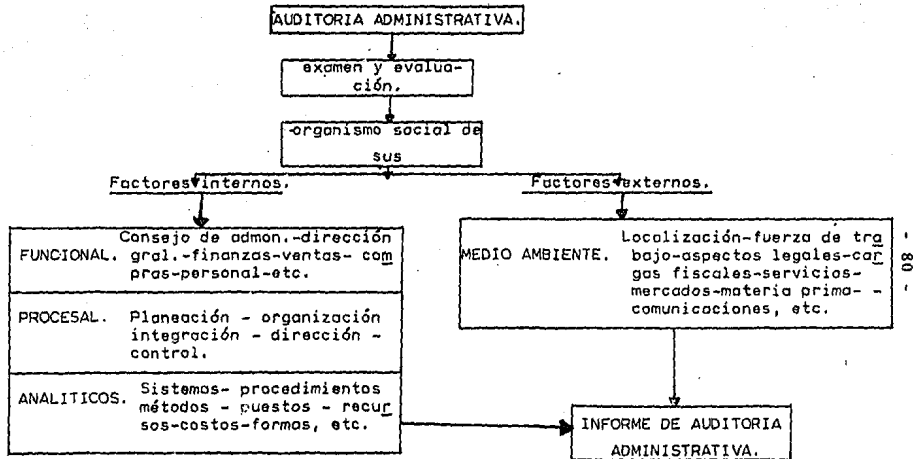
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

jorar la organización, si es que en su concepto los métodos, sistemas y procedimientos, rutinas y equipo ya no son apropiados en las circunstancias actuales, sugiriendo se sustituyan por métodos más modernos y económicos, nuevos conceptos y adelantos o por nuevo equipo que nos permita reducir costos.

Se deberá examinar que se cumpla el principio de coordinación de las funciones, es decir, la armonía de las mismas, para que exista un control administrativo y se evite que algunas de las actividades no cumplan con su propósito.

La utilidad de la auditoría administrativa estriba en la identificación de causas negativas a la eficiencia con que la empresa debe operar, de manera que se logren reducir los costos y se puedan obtener mayores utilidades, ya que éstas son el resultado final de una serie de actividades y sucesos relacionados entre sí en un período determinado. La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando.



3.3.- ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

El análisis de una situación o problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos, componentes o partes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, tomando en cuenta la relación, interdependencia e interacción que existe entre ellas y con su medio ambiente.

En cuanto se ha obtenido la información se deberá de someter a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado y está logrando sus objetivos.

Todo auditor administrativo deberá esforzarse por lograr y mantener un perfeccionamiento constante de su capacidad profesional, aun cuando el perfeccionamiento sea gradual. Deberá dedicar tiempo para mantenerse al día de las novedades que constantemente surgen en el campo de su especialidad. Cuando se encuentre trabajando, se dará cuenta de que mucho de lo que aprendió en el pasado quedará obsoleto debido a que existen nuevos conceptos y métodos. Le será necesario mantenerse actualizado mediante la lectura de nuevo material, tomando seminarios y cursos profesionales.

nales sobre su especialidad y saber que le será útil todo nuevo conocimiento que adquiriera. En otras palabras para el auditor y todo profesional, la suya deberá ser una educación interminable.

La labor del auditor administrativo consiste en diagnosticar los puntos débiles de la empresa, apuntar los remedios y si se le solicita recomendar la ayuda de algún especialista en aquellos aspectos con los que él no está familiarizado o en los cuales le falta el necesario adiestramiento.

En el caso del análisis se hace necesario comenzar por los hechos, recopilándolos de manera detallada en relación con su finalidad, subdividiéndolos en elementos o en unidades. Determinar los fines, relaciones, asociaciones, etc. y comprobar una por una toda función, proceso o método. Este análisis nos permitirá tener una base de comprensión para llegar a conocer la situación con mayor claridad.

El análisis deberá de efectuarse con el mayor cuidado y minuciosidad posible para poder llegar a determinar su valor. Cada paso deberá efectuarse con el mayor esmero.

ro , comprobando todo con el fin de tener la seguridad de que los pasos subsecuentes no queden asentados sobre bases precarias. No es recomendable tratar de llegar a soluciones o conclusiones, sin antes prestar la debida atención - a cada uno de los elementos.

Los datos que se han obtenido deben de ser analizados en todos sus aspectos, es necesario examinar la situación, la verdadera causa de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas.

En todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño o su actividad, pueden ser objeto de un examen y en cada una de ellas se introducirá cierta variante en la técnica de análisis por utilizar además de que para cada empresa se pondrán mayor énfasis en ciertos factores y áreas.

Dentro de cada empresa existirá una forma de recoger la información, una forma para procesarla, una forma para analizarla y un cierto criterio para obtener conclusiones y adaptar los soluciones más adecuados.

La aplicación concreta del enfoque por utilizar en

el análisis implica que se debe abarcar con el mismo los aspectos parciales o integrales de la actividad de la empresa.

Esto debe de hacerse no sólo por el hecho de que obviamente en todas las funciones o áreas pueden existir problemas importantes, sino también porque muchas veces ocurre que el problema en una unidad administrativa es un problema que se refleja en esa unidad, ya que la unidad administrativa en donde se origina es otra.

Si visualizamos a la empresa como un sistema y no como funciones y procedimientos aislados, se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral. La empresa en su totalidad será sometida a examen y se estará seguro de detectar las verdaderas causas de los problemas.

El alcance de la auditoría administrativa nos condicionará a la realización de un análisis integral que abarcará a toda la empresa o bien un análisis parcial, que se circunscribirá entonces a un departamento, división, etc., con lo anterior se quiere demostrar la necesidad del análisis.

El análisis nos permite obtener una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que nos permitirá conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de auditoría -- administrativa, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

El proceso de análisis puede abarcar los siguientes -
pasos:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o esa situación.
- Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido. Hacer comparaciones y - buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto,

tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, - sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.

--- Identificar y explicar los diferencios y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de - los datos es mediante una constante actividad interrogativa, formulando una serie de preguntas que resuman los aspectos de una situación administrativa.

En esta fase de la auditoría administrativa, la información obtenida se somete a un proceso de análisis crítico con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el buen ó mal funcionamiento de la empresa.

Esta fase nos servirá para determinar situaciones ó - circunstancias que originaron el estudio, el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

Otra función por efectuar dentro del análisis, es la búsqueda constante de mejores métodos y desempeños en todas las áreas de la empresa. El auditor administrativo siempre deberá estar preparado para localizar áreas que puedan mejorarse. Sabe que en casi todo perfeccionamiento la dirección comparará los beneficios potenciales del mismo, contra los costos establecidos. Es necesario investigar, evaluar y demostrar que todo mejoramiento resulta de costo menor ó, cuando menos, igual que el anterior.

La disminución de gastos innecesarios es el resultado de un esmerado análisis del aspecto egresos. Un detallado estudio de los elementos, una identificación de los fines y relaciones, son medios que ayudarán a determinar hasta qué grado es necesario un determinado gasto. Para esto el auditor administrativo deberá también tomar en cuenta la justificación económica.

Las posibilidades de una disminución de gastos se pueden lograr cuando se realiza una evaluación de las políticas, procedimientos, actividades, organización de cada una de las secciones de la función del personal ó de cualquier otra función de la empresa. En cualquier tipo de

función empresarial aparecen determinados gastos por concepto de enseres, papelería, gastos de representación, horas extras, etc., si se efectúa un análisis, podrá determinarse que se pueden efectuar economías en el aspecto de egresos.

El poder llegar a tomar una decisión adecuada ó algunas decisiones adecuadas no es nada fácil y puede ofrecer al auditor administrativo ciertas dificultades y en ocasiones una gama de problemas complejos.

Para formular una decisión es imprescindible la acumulación, clasificación y empleo de numerosos hechos de vital importancia. Porque de no realizar una recopilación así, será imposible llegar a una decisión clara y concreta.

Por tal motivo el auditor deberá estar alerta para recibir y recabar información de todo tipo de fuentes ya sea interna ó externa. En ocasiones buscará información con la dirección general de la empresa, para detectar información sobre diversos problemas de carácter funcional y realizará muchas horas de investigación de la adm

nistración, para encontrar la respuesta y tomar una decisión.

Inclusive en ocasiones el auditor tendrá que consultar a expertos ajenos a la empresa, para aportar la solución a problemas de carácter muy técnico.

La elección de las técnicas ó herramientas de análisis obedecerá principalmente, como ya se advirtió, a la factibilidad de su aplicación, a los estudios que se van a reali--zar, al apoyo financiero, a la disponibilidad de tiempo, - etc., pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que se cuente para realizar la auditoría administrativa.

El auditor que analiza y prevé las alternativas posi-
bles a la luz de las consecuencias que puedan acarrear, -
asume una actitud cautelosa al recomendar una solución. A
mayor urgencia de una mejoría, más cauta y conservadora de-
be ser la solución que proponga. Sabe que si lo que él re-
comienda no resulta ser lo correcto, será el único responsa
ble, aún cuando algunas otras personas de la empresa hayan
participado en sus juicios y recomendaciones. Por tanto, -
su actitud al proponer una solución, deberá ser consecuen-
cia de un análisis científico de las situaciones, del estu-

dio de cada elemento, de una búsqueda de la alternativa mejor y más prometedora.

El auditor brindará el máximo de sus conocimientos y actividad a la empresa, hasta donde le sea posible. Deberá analizar a fondo los problemas y hacer sugerencias en todo lo que quede bajo su jurisdicción. En cada tarea que se le encargue tendrá siempre presentes los intereses de la administración. Teniendo sobre sí la responsabilidad de evaluar el trabajo de otros seres humanos, al juzgar la exactitud y eficacia de la labor, la forma en que cumplen con las políticas y procedimientos y buscar la posibilidad de que se mejoren sus métodos recomendando las mejoras necesarias, es seguro que tenga el auditor que soportar actitudes hostiles y resentimientos. Por tal motivo, es indispensable que el auditor se maneje con gran prudencia y tenga muy presente la personalidad humana al tratar con los diversos tipos de individuos.

Al proceder en esta forma, los afectados tomarán las recomendaciones ó sugerencias que se hagan como suyas - propios, cuando menos en parte y cooperarán de una manera más abierta para que dichas recomendaciones se apliquen -

con rapidez y acierto.

En el análisis de la información obtenida, ésta es sometida a un examen crítico con el fin de descubrir y conocer las causas de los fenómenos que afectan e impiden el funcionamiento adecuado de la empresa.

3.4. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Al concluir la auditoría administrativa y antes de emitir el informe correspondiente comúnmente el auditor redacta su informe en borrador a medida que va realizando el trabajo.

Una de las partes importantes y de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es la de transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. Es necesario presentar el -- informe a la brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad. El proporcionar un buen informe nos va a permitir obtener una decisión pronta y positiva -- por parte de la Dirección.

Es conveniente tener presentes varios aspectos fundamentales al redactar el informe y el método que vamos a utilizar para organizar lo que se encontró en dicha auditoría administrativa.

Todos aquellos hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, embotellamientos: puntos débiles, desperdicio exagerado, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, etc., se dispondrán en el orden de importancia. Después se anotarán los detalles que se tratarán con los supervisores ó empleados. Habrá que hacer las indicaciones en cuanto a normas vigentes y comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoría.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y para la dirección ó el cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No deberá concluirse una auditoría administrativa sin un informe ya que toda actividad de investigación que se haya realizado quedaría anulada sin este vital elemento.

Para lograr una comunicación de manera eficaz en la -

transmisión de las ideas el auditor debe ser preciso con sus palabras, tener ideas claras, un pensamiento bien organizado y haber realizado una planeación inteligente; ya que estos primeros pasos nos permitirán unificar ideas ó hechos.

El auditor administrativo debe conocer la materia a fondo, necesita conocer todos los hechos pertinentes, examinarlos e interpretarlos con intención crítica y minucioso escrutinio, así como consolidarlos y darles forma en su mente.

Al saber quién recibirá el informe y qué es lo que quiere que el recipiente capte, el auditor habrá establecido un buen punto de partida para la organización del material y planear su presentación, todo lo cual será más eficaz si el material se dispone según un formato ó plan determinado de antemano.

Entre los posibles lectores de el informe de auditoría administrativa se pueden encontrar:

--- Colegas. Personas que trabajan en la misma -

actividad.

- Especialistas en actividades relacionadas con la nuestra. Personas que tienen sólo un conocimiento general de las actividades a las que el Licenciado en Administración se dedica.
- Gerencia. Personas que trabajan en la misma empresa y están colocadas en un nivel inmediato superior en la cadena de mando.
- Ejecutivos. Personas que tienen necesidad inmediata de una información que les permitan conocer hechos y puedan adquirir un buen consejo.
- Personas ajenas a cualquier punto mencionado anteriormente.

Los usos que podría recibir un informe pueden ser los siguientes:

- Informar de inmediato. Cuando entrega el auditor administrativo el informe y se le da un uso de forma inmediata.
- Como base para emprender una acción. Cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.

- Establecer prioridades. Cuando se ha hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de una investigación.
- Para uso futuro. Cuando el informe puede ser utilizado en lo futuro.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa - dependerá principalmente de una redacción adecuada, de una oportuna presentación y de una selección adecuada del material.

El informe deberá estar redactado en la suficiente claridad para que no sea entendido en forma equívoca. Tendrá que expresar sus ideas con exactitud, concisión y cortesía.

La exactitud consiste en que lo que se dice esté basado en una información definida. La concisión implica una exposición precisa de lo que se informa y la cortesía será el empleo de palabras y expresiones que eviten una innecesario brusquedad en las alusiones.

Se tendrá que dar atención especial a la expresión, -

estructura de párrafos y frases. Se deberá tener especial -
cuidado que lo que se dice sea fácilmente comprensible.

Una buena redacción presenta ciertas cualidades que no es -
posible desdeñar: claridad que no deje duda respecto a lo -
que se pretende decir, precisión que refleje verdad, varie-
dad en la forma de expresarse que mantenga la atención del -
lector y sobriedad que evite demasiada palabrería.

Conviene emplear un vocabulario sencillo, evitando todo
término ó expresión técnica. Al escribir el informe, deberá
cuidarse que los espacios entre líneas sean a doble renglón
con objeto de facilitar la inserción de correcciones.

El redactor deberá prestar atención a ortografía, pun-
tuación y aspectos gramaticales en general.

Tiene que ser una redacción constructiva y positiva.
Su informe deberá estar concebido en forma impersonal, uti-
lizando en su redacción la tercera persona gramatical; ya -
que no se pretende obtener una narración de las operaciones
de la empresa auditada.

Los informes de auditoría administrativa se pueden - presentar en varias formas. En ocasiones son verbales, en forma de memorándums, cartas, cuestionarios, informales ó técnicos. La forma a escoger dependerá de las necesidades particulares de la empresa, teniendo presente a quién se - rendirá el informe, quién ó quiénes recibirán copias del - mismo, la forma, estilo, clase y tamaño del papel a usar.

Por lo general los informes de auditoría administrativo deberán ser por escrito, salvo cuando se trate de aspectos confidenciales ó de naturaleza controvertible, se -- rendirá primero en forma verbal.

El informe puede comprender gráficas de organización de la empresa, gráficas de flujo ó corriente, informes de operaciones, programas de trabajo, muestras de formas y registros, etc.

La clase de información y el modo en que se presente el informe dependerá mucho de los deseos de la alta dirección y del tipo específico de auditoría.

Habr  casos, sobre todo cuando se trata de auditorías de larga duración, en que se emiten tres diferentes clases de informes: el preliminar, el de progreso y el final.

En su mayoría los informes preliminares delimitan la finalidad y alcance de la auditoría y contribuyen a esclarecer la intención y amplitud del estudio.

Los informes de progreso tienen por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las situaciones excepcionales descubiertas, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones propuestas hasta la fecha. Esta clase de informes se emiten a determinados intervalos, dependiendo de las necesidades y al finalizar la auditoría. También se pueden elaborar por cada departamento, división   actividad de función, como cuando se investiga el sistema de control presupuestal de la empresa.

Los informes finales suelen comprender un resumen de los aspectos incluidos en los informes detallados, y en general, se les emplea como guía en la discusión de aspectos importantes con la dirección.

Los sistemas que se siguen para informar de los descubrimientos hechos en el curso de la auditoría administrativa son muy variados. Hay auditores que preparan un informe y presentan lo descubierto por la auditoría hasta que terminan ésta. En la práctica común, antes de rendir el informe final a la dirección, se intercambian 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 ó 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.

Habró casos en que las pruebas y observaciones susciten sugerencias para mejorar la estructura orgánica, políticas

y normas, procedimientos y desempeño del trabajo, desarrollo del personal, informes de operación y otras actividades. Algunas de estas sugerencias podrán discutirse con la supervisión y/o la dirección para su aprobación y puestas en -- obra durante la realización de la auditoría por el auditor mismo (siempre que esté autorizado para ello). Algunas -- otras sugerencias requerirán de un trámite especial ó de - toda una labor de convencimiento antes de que sean aceptadas.

El auditor administrativo deberá pugnar porque se acepten sus recomendaciones, sin importarle las demoras que -- puedan ocurrir por causa de personas, problemas de organización ó cualquier otra razón.

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

En términos generales, las recomendaciones se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación, ya que

el auditor presentará a la dirección todas aquellas ideas - que parezcan tener una mayor probabilidad de aceptación, desde el punto de vista del lugar que ocupen en la lista general de recomendaciones.

Será muy sano poder tener una alternativa para cada recomendación fundamental que se presente, a efecto de que si no se acepta la idea original, se pueda hacer otra proposición muy parecida a la misma. Al ser aceptadas las sugerencias convendría precisar la fecha en que serán puestas en - práctica.

En la medida en que se cubran los puntos anteriores se podrán tener expectativas de que la auditoría administrativa se implante y obtenga resultados acordes con lo planeado.

C O N C L U S I O N E S .

Al haber concluido con el presente trabajo de investigación he reafirmado mis conocimientos teóricos adquiridos y concluyo que la aplicación de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA resulta ser una técnica que permite visualizar el panorama de la empresa y ayuda a la Dirección a lograr una administración más eficaz.

Mediante la aplicación de la auditoría administrativa se puede examinar y determinar la calidad de las operaciones, servirá para medir la eficacia de la estructura orgánica, sus políticas, sus sistemas y procedimientos, así como la calidad de su personal.

El Licenciado en Administración juega un papel importante en la aplicación de esta técnica; ya que mediante su experiencia y conocimientos podrá proporcionar soluciones

efectivas que ayudarán al buen funcionamiento de la empresa auditada.

En base a lo anteriormente expuesto y para poder alcanzar la objetividad y práctica de la Auditoría Administrativa el Licenciado en Administración puede apoyarse en los Círculos de Calidad para obtener información adecuada y periódica y así medir el rendimiento y el éxito que va logrando la empresa.

Los Círculos de calidad son un nuevo estilo de dirección en los que a través de la participación y el involucramiento de los integrantes del grupo en los diferentes aspectos de su trabajo, tanto de ejecución como de administración logran un continuo desarrollo de cada persona y una verdadera integración de todos a su grupo organizacional y a la empresa en total; ya que ha quedado comprobado que para alcanzar el éxito, las organizaciones requieren que todos los integrantes de la misma estén plenamente motivados por la calidad de vida que apunte a la productividad y que este estilo de trabajo se vuelva hábito y se aplique de forma natural en todo momento.

Como podemos ver los Círculos de Calidad serán una -- herramienta importante que el Licenciado en Administración podrá utilizar para eliminar la problemática detectada por la Auditoría Administrativa.

El éxito de una empresa depende de la capacidad administrativa que se logre desarrollar dentro de ella y de la adecuación de los recursos materiales, humanos, técnicos - y financieros.

B I B L I O G R A F I A .

ALVAREZ ANGUIANO JORGE, "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", -
APUNTES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMON., UNAM ,
1977.

ANAYA SANCHEZ CARLOS E., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" ,
ED. NUEVA MEXICO, MEXICO, 1981..

II ASIA PACIFIC CONGRESS. XI NATIONAL CONGRESS AND -
LATIN AMERICAN SEMINARS OF QUALITY CONTROL. TOMO II -
1983.

CERVANTES ABREU SALVADOR, "DINAMICA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA", ED. E.C.A., S.A., MEXICO, 1982.

V CONGRESO LATINOAMERICANO Y X NACIONAL DE CONTROL -
DE CALIDAD, ED. INECCA, TOMO 1, CD. MEXICO, 1982.

FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO, " LA AUDITORIA ADMINISTRA
TIVA", ED. DIANA, MEXICO, 1984.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC, "PROBLEMAS DE LA ADMINISTRA
CION DE EMPRESAS", ED. LIMUSA, MEXICO, 1967.

LAZZARO VICTOR, " SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS", ED. DIA
NA, MEXICO, 1973.

ORGANIZACION, METODOS Y DIRECCION, PROGRAMA DE ADIES-
TRAMIENTO PARA ANALISTAS DE SISTEMAS, MODULO II, ED.
DIANA, 1973.

MAZON VELAZCO JORGE, "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", SE-
MINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, UNAM, 1971.

REVISTA "SISTEMAS DE CALIDAD", AÑO 10, No. 59, MARZO-
JUNIO, 1985.

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, "SINOPSIS DE AUDITORIA -
ADMINISTRATIVA", ED. TRILLAS, MEXICO, 1984.

SHEIN, SERIE D.O. "CONSULTORIA DE PROCESOS", FONDO
EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A., 1977.

STONER JAMES A. F., " ADMINISTRACION", ED. PRENTICE/
HALL INTERNACIONAL, MADRID, ESPAÑA, 1983.