

31
2º

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**NECESIDAD FUNCIONAL DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

MARIA LOURDES PADILLA CAMBEROS

GUADALAJARA, JALISCO, 1986



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.

"NECESIDAD FUNCIONAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS -
EMPRESAS"

I N D I C E

INTRODUCCION

PAGINA

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

	1
a).- Origen de la Auditoría Administrativa	1
b).- Definición de la Auditoría Administrativa	3
c).- Tipos de Auditoría	9
d).- La Transformación de la Auditoría Interna en Operacional y Administrativa y su Elevación de Nivel	17
e).- Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría de Estados Financieros	20
f).- Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional	25
g).- El Contador Público, Servicios Administrativos y el Momento para la Toma de Decisiones	28
h).- La Auditoría Administrativa, Necesidad Básica de las Empresas	32

CAPITULO II

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

	35
a).- Elementos Básicos de la Administración	35
b).- Requerimientos de las Determinaciones y Evaluaciones en la Auditoría Administrativa	37

c).- Evaluación de los Sistemas, Métodos, Objetivos y Políticas Establecidas	38
d).- Realización de una Auditoría Administrativa	41
e).- Revisión Periódica de la Gestión Administrativa	44
f).- Clasificación de la Auditoría Administrativa	45

CAPITULO III

REGLONES QUE APRECIAR PARA EL INICIO DE UNA - AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a).- Trabajos Previos	47
b).- Formulación del Programa de Auditoría	48
c).- El Sistema de la Organización	54
d).- Nuevas Ideas para la Administración	57
e).- Los Factores Humanos de la Auditoría Administrativa	61

CAPITULO IV

RECOPIACION, REGISTRO Y ANALISIS DE INFORMACION

a).- Cómo obtener la Información	68
b).- Fuentes de Información	69
c).- Organización y Registro de Datos	79
d).- Sugerencias para Recopilar Información	81
e).- Objeto del Análisis de la Información	83

CAPITULO V

PROCESAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU EVALUACION

a).- Proceso para llevar a cabo la Auditoría Administrativa	86
---	----

b).- Métodos Sistemáticos del Procedimiento de Auditoría Administrativa	87
c).- Papeles de Trabajo	89
d).- Desarrollo de Estándares de Actuación	91
e).- Evaluación de la Eficiencia Ejecutiva	102
f).- Evaluación de los Resultados Obtenidos en la Auditoría	106

CAPITULO VI

LA IMPORTANCIA DEL INFORME FINAL Y SU PRESENTACION

a).- Importancia del Informe	109
b).- Recomendaciones para elaborar el Informe	110
c).- Puntos Principales que debe contener el Informe	111
d).- Diseño y Forma de presentar lo sobresaliente de la Auditoría	114
e).- Preparación Definitiva y entrega del Informe Final	116

CAPITULO VII

VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LOS CONTROLES OPERATIVOS

a).- Importancia de la Vigilancia	119
b).- Plan de Reorganización	122
c).- Plazo para la Reorganización	124
d).- Clasificación de los Controles Operativos	126

CASO PRACTICO

AUDITORIA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA DE LAMPARAS Y CANDILES

a).- Importancia de la Auditoría en la Gerencia de Compras	132
--	-----

b).- *Contenido del Programa de la Auditoria* 133

CONCLUSIONES 193

BIBLIOGRAFIA 198

INTRODUCCION

Uno de los instrumentos de la llamada Auditoría Científica es precisamente la Auditoría Administrativa. Podemos -- considerarla como un diagnóstico administrativo, ya que permite prevenir antes de lamentar al detectar todas aquellas causas que si se descuidan, pueden llegar a causar males mayores que resulten en rotundos fracasos económicos. Así mismo, la Auditoría Administrativa contribuye a realizar el cometido de la administración científica: "dirigir sobre causas y no sobre efectos". Y por último, pero no menos importante, la Auditoría Administrativa es un factor primordial para que se cristalice el axioma "Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas", esencia de los cambios necesarios a que están sujetos todas las organizaciones en esta era de innovaciones.

El tiempo cambia muchas cosas. Los sistemas y usos anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad. En esta época de grandes adelantos tecnológicos, la administración de empresas se ve cada vez más complicada y exigente.

--Es de vital importancia contar con la información debida y suficiente a fin de determinar si son malas o buenas -- las condiciones que prevalecen en la empresa; esto quiere decir un conocimiento claro de la forma en que trabaja la organización. ¿Cómo se llevan a cabo los planes?, ¿Cómo se examinan los resultados?, ¿Cómo se ejecutan los mejoramientos? -- y por otra parte también habrá de considerarse los problemas inherentes a los objetivos y planes, políticas y decisiones, sistemas y procedimientos, métodos de operación, recursos físicos y humanos y por consecuencia habrá que preguntarse cómo se verán afectados en el futuro todos estos aspectos.

Mediante una adaptación constante a lo nuevo para lograr una mayor eficacia, la administración puede hallar la forma de reducir los costos y aumentar las ganancias. De esta manera se han logrado excelentes resultados y se han ido desarrollando trabajos de auditoría administrativa en todos los niveles. Tiene por finalidad descubrir puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, estudiar nuevas ideas, mejores y nuevas clases de equipo; así como determinar si la empresa está produciendo los beneficios debidos.

El propósito de la Auditoría Administrativa se basa en examinar una función específica de un departamento o grupo de departamentos, de una división o grupo de divisiones, o bien de la empresa como un todo. Su aplicación actual en las empresas mexicanas aún está en vía de desarrollo, a medida que el país vaya logrando su progreso económico, político y social.

En definitiva, las empresas precisan de una mayor necesidad de mejor administración cada vez más sofisticada; ya que los métodos y procedimientos administrativos requieren que se realicen más eficazmente y conviertan al ejecutivo en los diferentes niveles de la Administración en asumir responsabilidades que entrañen mayor envergadura. Dichos métodos y procedimientos llegan a elaborarse mediante instrumentos y técnicas que capacitan al administrador para poner en obra planes, examinar resultados e implantar mejoras.

Así mismo es de gran ayuda hoy en día, la utilización del Equipo de Computación, que está siendo objeto de una creciente aceptación por la iniciativa privada, las instituciones y el gobierno. Por consiguiente debido a los grandes cambios que requiere el producir los bienes y servicios que exi

ge una población en aumento, tendrá que suscitarse importantes innovaciones en los procesos administrativos, para poder dar satisfacción a esas necesidades.

Es por eso que la Auditoría Administrativa, en la actualidad, reviste especial importancia, ya que la dirección, en virtud de sus muchos problemas y complejidades, exige una comprobación más estrecha de los controles y el desempeño. - Además, para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información contable, quiere contar con mejores medios de control sobre todas las áreas de la organización. El objetivo es llegar a una administración más eficaz de la empresa y a un mejoramiento constante para el feliz desarrollo de sus rutinas y actividades cotidianas.

"NECESIDAD FUNCIONAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS"

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

- a).- Origen de la Auditoría Administrativa
- b).- Definición de la Auditoría Administrativa
- c).- Tipos de Auditoría
- d).- La Transformación de la Auditoría Interna en Operacional y Administrativa y su Elevación de Nivel
- e).- Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría de Estados Financieros
- f).- Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional
- g).- El Contador Público, Servicios Administrativos y el momento para la Toma de Decisiones
- h).- La Auditoría Administrativa, Necesidad Básica de las Empresas

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

a).- Origen de la Auditoría Administrativa

A partir del año 1900 se inicia la Administración sobre bases técnicas, tratando de sistematizar los conocimientos y experiencias sobre la materia. Se da origen a la Administración Científica, base de la Auditoría Administrativa.

A un ingeniero al que se le llama el "padre de la Administración Científica" Frederick Winslow Taylor, se debe algunas de las bases sobre las que se asienta la Moderna Administración, así como las más importantes contribuciones en el campo de la Ingeniería Industrial.

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Ahora, ha surgido la necesidad de información útil que no se puede encontrar en los estados financieros; ya desde 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa.

Así, la Auditoría Administrativa como técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos; se ha venido desarrollando desde su origen en la Contaduría Pública, pasando su crecimiento por la Auditoría Interna, hasta su definición y categoría actuales. Además, desde 1953, varias asociaciones han auspiciado un número significativo de seminarios y conferencias referentes a los principios y a los procedimientos em-

pleados en la Auditoría Administrativa.

Uno de los primeros programas de auditoría administrativa fue desarrollado por el American Institute of Management, fundado y operado por Jackson Martindell. A través de una amplia lista de 301 preguntas, Martindell intentó evaluar una organización en las áreas de funciones económicas, estructura de la compañía, porcentajes de las ganancias; honestidad para con los accionistas, investigación y desarrollo, directores, políticas fiscales, eficiencia de producción, empuje de ventas y capacidad ejecutiva. A cada una de estas diez áreas se le asignó cierto número de puntos. Del total de 10,000 puntos posibles sólo 3,500 se asignaron a elementos administrativos, el resto se aplicó a otras áreas. Aunque este trabajo puede ser tachado de un alto grado de subjetividad y estar orientado hacia los inversionistas se enfocó a una evaluación general de la administración y a los resultados que pueden esperarse de una administración efectiva.

Otro acercamiento a la auditoría administrativa fue realizado por William Greenwood, quien utilizó 203 elementos de control en decisiones de auditoría y 170 en funciones de auditoría administrativa.

Aunque sus 373 preguntas no daban o implicaban ningún criterio estándar de lo que es bueno o deficiente, su intento ayudaba a la gerencia a obtener un análisis exhaustivo de sí misma y de su manera de administrar. William P. Leonard, también elaboró una auditoría administrativa exhaustiva. Aunque esta obra tiene que ver más con los métodos y procedimientos de una auditoría en general valiosa porque indica lo que debe cubrir una auditoría administrativa.

Hoy en día, de entre todos aquellos capaces de reali--

zar una auditoría administrativa, los que mayor interés han demostrado han sido las empresas de contadores (auditores) especialmente las firmas grandes. Ya que han considerado una necesidad primordial de evaluar la administración en las organizaciones de todos tipos y tamaños. Además se han realizado muchas investigaciones al respecto, en relación con el ritmo creciente de la industria, de la tecnología y de otras áreas. No sólo es considerada y aceptada ampliamente en los países en vías de desarrollo como México, sino también en los países industrializados, ya que se realiza como el médico que no solamente prescribe medicamentos a las enfermedades ya declaradas y muy avanzadas en muchos casos, sino que lo hace también como medicina preventiva a síntomas de enfermedades futuras, al realizar chequeos constantes y periódicos, como las empresas lo hacen con auditores tanto internos como externos, ya sea separadamente o en forma combinada.

Así encontramos el estudio realizado por un grupo de profesionales de los E.E.U.U., coordinados por el Sr. Edust F. Norbeck, que han profundizado en el estudio de la Auditoría Administrativa. También se han realizado series de conferencias, seminarios y se han publicado artículos referentes al tema. En México además de lo antes mencionado se han realizado estudios que se han aplicado paulatinamente en diversas industrias y en el sector público. Se ha escrito y ampliado cada uno de los puntos que forman e integran la Auditoría Administrativa.

b).- Definición de la Auditoría Administrativa

Los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos que se plantean a continuación:

William P. Leonard "La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo o constructivo de la es

estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

Pérdidas y deficiencias
 Mejores métodos
 Mejores formas de control
 Operaciones más eficientes
 Mejor uso de los recursos físicos y humanos

"La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas".

Instituto Americano de la Administración "Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Análisis factorial del Banco de México "Una definición concisa de investigación industrial la enunciarla como 'análisis de potencialidad de la productividad'. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

Dr. Fabián Martínez Villegas "La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del examen".

E.F. Norbeck "La Auditoría Administrativa es un método constructivo de ayudar a la gerencia a las operaciones de su negocio".

Alfonso Mejía Fernández "la medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

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

Roberto Macías Pineda "Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una 'audiencia' en la cual los asistentes pueden enterarse de lo-

que se ha logrado con respecto a las políticas y programas - sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio".

Terminología del contador Mancera Hermanos "Es una revisión sistemática y evaluación de una entidad o parte de ella, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, planes y programas con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente".

Manuel D'Azoala "La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron grabados.

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Muy pocas veces se llega a medir la antingencia de la administración; sin embargo, en contadas ocasiones por este aspecto fracasan muchos negocios. Esto hace necesario que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con la esperanza del desarrollo económico".

José Antonio Fernández Arena "La Auditoría Administra-

tiva es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V)".

(I) Auditar, no sólo significa escuchar, sino que implica la necesidad de investigar y buscar causa y efecto. La administración abarca toda la empresa por lo que se preocupa de los problemas derivados del objeto de la institución. Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1. De carácter objetivo, ausente de inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal.
2. Medición precisa de los fenómenos, mediante sistemas y procedimientos adecuados.
3. Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema.

(II) De la satisfacción de objetivos institucionales:
Las empresas requieren tres tipos de objetivos que a su vez se cumplan con los grupos que se enuncian:

Objetivos de Servicio

CONSUMIDORES O USUARIOS: Buenas ofertas, con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo Social

COLABORADORES; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios a la empresa.

GOBIERNO; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo Económico

INVERSIONISTAS: Pago de un dividendo proporcional al riesgo asumido.

ACREEDORES; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

{III} Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa permitiendo la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1. Dirección, coordinación de los problemas a corto y largo plazo.

2. Departamentos, órganos que sirven de instrumento para realizar su objeto, tal es el caso de producción, comercialización, finanzas, etc.

3. Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo.

{IV} Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:

1.- Humanos

2.- Materiales

3.- Técnicos

La organización cubre la idea de aprovechar al máximo los recursos. Mediante organigramas, la empresa asigna auto-
ridades y responsabilidades. Así también el dinero que se ne-
cesita para equipo e instalación e inclusive los sistemas --
que resolverán en forma ventajosa el cúmulo de operaciones -
efectuadas por la institución.

La integración recaba lo que la organización esbozó pa-
ra compaginarlo con los lineamientos teóricos de la forma --
más equilibrada posible.

(V) No basta analizar la estructura, es necesario cono-
cer la participación individual en la aplicación del proceso
administrativo.

Los departamentos se integran de individuos que hacen-
efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una ta-
rea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

1. Planear
2. Implementar
3. Controlar

De esta manera se necesita precisar la oportunidad e -
intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del --
proceso administrativo.

c).- Tipos de Auditoría

Con base en las orientaciones anteriores y nuevas de -
la auditoría, se presentan diversos enfoques a la misma, exa-
minando los tipos de auditoría que a continuación se nombran.

Así hemos de distinguir entre una y otra auditoría y la importancia de la auditoría administrativa.

1. Auditoría Financiera

El tipo más antiguo de auditoría y todavía más común, es la financiera.

Desde el punto de vista de los auditores externos independientes, la revisión y evaluación del sistema informativo contable y financiero de un cliente, influye en el tiempo en que se apliquen determinados procedimientos de auditoría, -- que constituyen la base de la opinión del auditor sobre la racionalidad de los estados financieros.

El control interno, que es muy importante para los contadores públicos independientes, se divide en dos categorías:

1. Control contable interno, diseñado para lograr el registro adecuado y exacto, que sintetiza las transacciones financieras autorizadas.

2. Verificación interna, diseñado para salvaguardar el capital contra desfalco y otras irregularidades.

Para evaluar el control interno, normalmente se utilizan cuestionarios para la evaluación del control contable interno y de la verificación interna. El cuestionario está diseñado para señalar con precisión las áreas débiles del control contable.

Un resultado de la auditoría financiera es la auditoría interna, la cual estuvo originalmente orientada hacia temas contables y financieros. Sin embargo, en 1957, la auditoría interna se revisó para que su orientación se encaminara-

hacia la auditoría de operaciones; de esta manera se auxilia a la gerencia financiera y de operaciones, así como a su personal, en el cumplimiento de su tarea.

Es por eso que hoy en día, el auditor interno puede desempeñar dos importantes funciones, la de auditor de operaciones contables que a su vez complementan y suplementan el trabajo de los auditores externos. Además, puede realizar auditoría de operaciones.

2.- Auditoría de Operaciones

La auditoría de operaciones que a veces se le llama auditoría operacional, evolucionó a partir de la auditoría financiera. Va más allá de las funciones contables y trata actividades no financieras que finalmente se manifiestan en los registros contables de la organización. Como lo expresa Corrine Norgaard "El examen de la auditoría operacional cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto es revisado en términos de contribución (o falta de ella), a la eficiencia operativa o al ahorro de costos".

En este tipo de auditoría no sólo se usa el cuestionario de operaciones, sino también se emplean flujogramas de sistemas y de proceso para definir las áreas de operación en las que la atención de la gerencia puede ser provechosa; los estudios de tiempo, junto con los informes tradicionales, tablas, gráficas y manuales también son herramientas del auditor de operaciones.

Finalmente se presenta en informe por escrito a la ge-

rencia. El enfoque del informe debe estar en mejorar las -- prácticas y procedimientos operativos, subrayando al mismo - tiempo las oportunidades específicas de reducción de costos- y de mejores resultados.

3.- Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa, evalúa la capacidad de -- los administradores para administrar, más no debe confundirse con "consultoría administrativa" o con "servicios de asesoría administrativa". Las diferencias están entre servicios y auditorías administrativas se pueden resumir como sigue:

	Servicios Administrativos	Auditorías Administrativas
Propósito:	Auxiliar a la gerencia	Evaluar a la gerencia
Orientación:	Hacia una tarea	Hacia el individuo
Método:	Diseñado para una tarea específica.	Diseñado para permitir alguna estandarización, como uso de cuestionarios u otros materiales.
Repetición:	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuente, promueve una evaluación periódica.
Objetivo:	Específico	Hacia lo general o lo específico.

Además, debe hacerse una distinción entre auditorías administrativas y auditorías de operaciones. Las auditorías administrativas se ocupan de la calidad de la administración, mientras que las auditorías de operaciones se centran en la calidad de las operaciones. Por tanto la diferencia básica está en el nivel de apreciación. Por ejemplo en el cuestiona

rio de auditoría administrativa se incluyen preguntas de naturaleza operacional, ya que en realidad se está evaluando la capacidad del gerente. En esta forma, las dos auditorías son complementarias y suplementarias una a la otra.

La necesidad de evaluar la administración se juzga hoy en día primordial; y debido a ello varios autores experimentados en el área de auditorías financieras y servicios administrativos llevan a cabo auditorías administrativas mediante cuestionarios exhaustivos que abarcan las áreas funcionales de una empresa, digamos manufacturera típica; que serían: mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería, fabricación y personal. Robert J. Thierauf presenta un resumen de las diversas partes y secciones del cuestionario de administrativa que a continuación se muestra:

Resumen del cuestionario de auditoría administrativa

AREAS FUNCIONALES DE CARACTER FINANCIERO

Planificación Corporativa

Vista General y Objetivos

Planes

Estrategias y Programas

Políticas, Procedimientos y Normas

Contabilidad y Finanzas

Vista General Contable y Financiera

Contabilidad

Finanzas

AREAS FUNCIONALES DE MERCADOTECNIA Y SERVICIOS

Mercadeo

Vista general de Mercadotecnia

Ventas

Investigación de mercado

Publicidad
Distribución

Investigación y Desarrollo e Ingeniería
Vista general de Investigación y Desarrollo e Ingeniería
Investigación y Desarrollo
Ingeniería

AREAS FUNCIONALES DE PERSONAL Y PRODUCCION

Fabricación
Vista general de fabricación
Planificación de la Producción
Producción
Inventario
Compras

Personal
Vista general de Personal
Planificación de Mano de Obra
Relaciones Industriales

AREAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO Y SISTEMAS DE INFORMACION

Ambiente de Trabajo y Elemento Humano
Estructura del trabajo
Estructura Informal
Control del Elemento Humano

Sistemas de Información
Controles del Departamento de Computadoras
Controles de Entradas, Programados y de Salida
Controles Interactivos y de Seguridad

4.- Auditoría de Funcionamiento

Con objeto que los directores externos participen más en los consejos de las compañías a las que pertenecen; se ha venido formando en subcomité de directivos no administrativos para que realicen auditorías de funcionamiento.

Esta idea, aparentemente es nueva. Sin embargo, hace ya 50 años la Northwestern Mutual Life Insurance Company of Milwaukee adaptó reglamentos estableciendo un comité examinador de asegurados; compuesto de 5 personas sin ninguna relación con el mundo de los seguros, excepto la de estar asegurados por la compañía. El comité tenía el poder de ahondar en cualquier aspecto de las operaciones de la Northwestern y de enviar informes independientes a los asegurados.

El propósito real de la Auditoría de funcionamiento es crear un diálogo informado entre el presidente y los directores acerca de los futuros criterios de funcionamiento de los cuales el presidente será responsable; dichos criterios deben expresarse en términos relativos.

Otro aspecto de la auditoría de funcionamiento es la relación de la organización con su medio ambiente social y político. A este respecto, los directores externos actúan como -- una especie de conciencia de la compañía.

En último análisis, la auditoría de funcionamiento está diseñada para utilizar de manera constructiva la peripección y experiencia de los directores externos.

5.- Auditoría Social

La auditoría social, que es un intento por vigilar, eva

luz y medir el funcionamiento social del negocio, se remonta a 1940. Ese año, Theodore J. Krepes; presentó los resultados de investigaciones en 22 industrias durante un período de 20-años, de 1919 a 1938.

Después en 1953, Howard R. Bowen, realizó una evaluación de alto nivel e independiente realizado cada 5 años por un grupo de auditores. Ocho áreas sugeridas por Bowen para la evaluación tenían que ver con políticas de la compañía:

- 1.- Precios
- 2.- Salarios
- 3.- Investigación y desarrollo
- 4.- Publicidad
- 5.- Relaciones Públicas
- 6.- Relaciones Humanas
- 7.- Relaciones con la Comunidad
- 8.- Estabilización del empleo

Muchas de las ventajas que Bowen ofrece con su forma de auditoría social son válidas todavía hoy. Sin embargo, los esfuerzos iniciales de la auditoría social surgieron en la década de 1970. Sethi se expresa de la siguiente manera: "A --- riesgo de simplificar demasiado, se puede decir que el propósito de la auditoría social es ayudar a desmenuzar el concepto amplio de 'responsabilidad social de la empresa' en componentes identificables y elaborar escalas que puedan medirlas".

Bower y Fenn consideran que significa "un compromiso para evaluar e informar de manera sistemática sobre ciertos cam

pos, significativos y definidos, de las actividades de una -- compañía y que tienen un impacto social".

Según las diferentes opiniones sobre las auditorías sociales, éstas tienen diferentes motivos, tales como satisfacer la conciencia de la compañía aumentar el abanico de programas sociales, mejorar las relaciones públicas y realizar la credibilidad de la empresa. Desde esta perspectiva se examina un cierto número de temas sociales:

Empleo para las minorías

Contaminación/Medio Ambiente

Condiciones del trabajo

Relaciones del trabajo

Relaciones con la comunidad

Contribuciones filantrópicas

Temas de consumismo

d).- La Transformación de la Auditoría Interna en Operacional y Administrativa y su Elevación de Nivel.

El desarrollo alcanzado por la Auditoría Interna en los últimos diez años, ha sido notable y el campo de actividad -- del auditor interno se ha ido extendiendo cada vez más mediante mayor preparación, entrenamiento y experiencia, haciendo -- que su actuación sea más útil en los diferentes departamentos de las empresas.

En la VI Convención Nacional de contadores públicos han descrito a la Auditoría Interna como un elemento del control-

administrativo, el cual tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos; es por eso que se le ha venido llamando, Auditoría de Operaciones; y que por tanto los auditores internos deben pensar como gerentes y no como auditores.

La experiencia del auditor interno dentro de la empresa es muy benéfica, porque le permitirá hacer mejores recomendaciones y tener mejores bases para convencer a sus recomendados.

El concepto más elevado de la Auditoría Interna, es el que se refiere a la Auditoría Interna conocida actualmente como Auditoría Operacional y Administrativa.

La Auditoría Interna nació junto con la necesidad de -- certificar o comprobar que las cifras de los reportes internos eran correctas numérica y físicamente; es por ello que -- sus primeros beneficios se encontraban en los descubrimientos de fraudes y en el logro de reportes más cercanos a la realidad.

El Instituto de Auditores Internos define a la Auditoría Interna como sigue:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su -- contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

La Auditoría Operacional fue apareciendo con la necesidad de vigilar no solamente cifras de los diferentes reportes, sino también de los procedimientos que los originaban. Así, a

La Auditoría Operacional se le ha dado en llamar "los ojos de la gerencia" por la función de revisar el cumplimiento de los procedimientos existentes en las empresas, procurando aumentarlos y actualizarlos cada vez más, de acuerdo con las necesidades de la empresa. De esta manera el auditor podrá revisar su existencia y cumplimiento.

La Auditoría Administrativa ha llegado a comprender a los funcionarios responsables de la creación, cumplimiento y vigilancia de las políticas y procedimientos usados para alcanzar los objetivos de la empresa; es por ello que constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una 'audiencia' en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado respecto a la política y programas sobre los que se hace auditoría.

La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, a determinadas partes y de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio". Así, se hace necesario de una vigilancia constante para saber si las gerencias cuentan con procedimientos que ayuden y no obstaculicen el logro de sus objetivos. Por ejemplo, si el auditor se encuentra en la realización de una auditoría en un departamento que no cumple sus objetivos, puede percibirse de los problemas existentes, sean humanos, materiales o técnicos; y recomendar su solución al área responsable.

La Auditoría Operativa, es el nombre más reciente que se le ha dado a esta fase de la auditoría y consiste en la auditoría operacional cuando es realizada por un auditor externo coordinadamente con el examen de los estados financieros de la empresa. La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, presidida por el C.P. y Lic. Ricardo Moramontes, nos da a conocer la Auditoría Operativa en la siguiente forma: "La Auditoría Operacional realiza

da por un Contador Público en su carácter de auditor independiente, coordinadamente con su examen de estados financieros, tendiente a la emisión de su dictamen sobre los mismos con fines de identificación; a este trabajo que realiza el Contador Público, tendiente a incrementar la eficiencia administrativa"

De una forma u otra, se declara la necesidad que existe de vigilar los procedimientos existentes en la empresa; y la auditoría que se realice por elementos que pertenezcan a una empresa, se llamará Auditoría Interna, independientemente del enfoque que ésta tenga, el cual estará de acuerdo al nivel -- profesional, técnico y práctico, del representante de esa gerencia de auditoría y del apoyo que reciba de su autoridad inmediata superior a la que tenga que reportar su trabajo. Es importante que el auditor esté situado en la organización de la empresa de manera que no se vea imposibilitado a expresar sus opiniones libremente y con la energía que demande la situación del problema.

e). - Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría de Estados Financieros

Hay diferencias de opinión con respecto a la naturaleza de la Auditoría Administrativa. Algunas autoridades creen que las Auditorías administrativas y financieras no debieran ser separadas y distintas. Sin embargo, en las auditorías administrativas, el auditor está completamente alejado del punto en que se lleva a cabo una verificación financiera de las cuentas, y está sumergido en las funciones actuales de la operación o del departamento. Este tipo de Auditoría se puede realizar como una extensión de la Auditoría Financiera o como -- una revisión planeada de operaciones específicas sin la cómoda relación de una auditoría financiera; realizándose estas últimas como una parte esencial del control administrativo.

Por tanto hemos de considerar algunas diferencias muy-significativas entre las auditorías administrativas y las financieras.

La Auditoría Financiera convencional se interesa primordialmente por la situación financiera; verifica que los principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido aplicados en forma consistente y expresar opinión acerca del manejo financiero.

La Auditoría Financiera tiene muchas desventajas desde el punto de vista administrativo: no mide el progreso efectuado hacia los objetivos de la empresa, no controla los elementos esenciales de la administración de empresas fuera de los fiscales, se orienta hacia el pasado más que hacia el futuro, no lleva a cabo un análisis comparativo, carece de análisis de integración y la falta de análisis interpretativo (relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes).

En pocas palabras, las diferencias entre estos dos sistemas de auditoría son más numerosas y significativas que sus semejanzas.

Auditoría Administrativa

Auditoría de Estados Financieros

Diferencias

- | | |
|--|---|
| <p>1.- La Auditoría Administrativa es preventiva.</p> | <p>1.- La auditoría de Estados Financieros es correctiva, -- ya que analiza hechos pasados.</p> |
| <p>2.- La Auditoría Administrativa implica una responsabilidad con los funcionarios de la empresa.</p> | <p>2.- La Auditoría de Estados Financieros implica una responsabilidad pública.</p> |

- 3.- El objetivo de la Auditoría Administrativa es la detección de fallas e irregularidades para su corrección así como de ayuda a la empresa a lograr sus objetivos a través de la revisión de sus operaciones.
- 4.- La Auditoría Administrativa puede ser realizada también por otros profesionales.
- 5.- La Auditoría Administrativa evalúa las decisiones mismas, califica los actos y las acciones.
- 6.- La Auditoría Administrativa tiene como campo todas las operaciones de la empresa.
- 7.- La opinión del Auditor Administrativo es más amplia en su contenido, ya que no es posible de jar una idea clara de la administración examinada, con solo decir es excelente, buena, regular o mala, sino que se considera necesario se-
- 3.- El objetivo de la Auditoría de Estados Financieros es obtener elementos de juicio suficientes con el fin de dar una opinión sobre los Estados Financieros de una empresa.
- 4.- La Auditoría de Estados Financieros tiene que ser realizada por un Contador Público exclusivamente.
- 5.- La Auditoría de Estados Financieros trata de cerciorarse de que las decisiones de quienes manejan la empresa se encuentran vezrazmente reflejadas en los documentos o informes de la misma.
- 6.- La Auditoría de Estados Financieros tiene su campo limitado a las operaciones financieras de la empresa.
- 7.- El dictamen del Auditor de Estados Financieros cumple con la finalidad de dar ma yor confianza a la informa ción por ellos, es decir, enjuicia para opinar.

ñalar los objetivos, la medida en que estos se han logrado y se comenta en una forma más amplia las deficiencias y correctivos que se recomiendan para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos administrativos.

Complementando las diferencias, a continuación se muestra el cuadro elaborado por Edward F. Norbeck.

COMPARACION ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

CARACTERISTICA	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1.- Propósito	Expresar una opinión sobre Los Estados Financieros y determinar el manejo financiero.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.
2.- Alcance	La Situación Financiera.	Una operación o función.
3.- Orientación	Hacia el Estado Financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia el Estado Operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.
4.- Medición	Los principios de Contabilidad generalmente aceptados.	Los principios de Administración de las Operaciones.
5.- Método	Las Normas de Auditoría generalmente aceptadas.	Las técnicas de la Administración de las operaciones.
6.- Precisión	Ostensiblemente absoluta.	Relativa.
7.- Interesados	Principalmente externos: Los accionistas, el Gobierno y el Público.	Internos: La Gerencia
8.- Realización	Real	Potencial
9.- Necesidad	Requerida legalmente	Opcional: prerrogativa de la Gerencia
10. Historia	Larga existencia	Reciente, relacionada con el enfoque de los sistemas.
11. Catalizador	La Tradición	La petición del ejecutivo.
12. Frecuencia	Regular; cuando menos anualmente.	Periódica, pero su periodicidad es <u>in</u> definida en la mayor parte de los casos.

Similitudes

- 1.- La Auditoría Administrativa es una extensión de una Auditoría Financiera, también puede ser extensión de la Auditoría Externa.
- 2.- La Auditoría Administrativa es un método constructivo para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de un negocio y que se inicia frecuentemente a petición de la gerencia administrativa para reforzar más aún su función de control, combinándose esto con la Auditoría Financiera por medio de la revisión de sus controles; esto se hace una labor complementaria del contador público.
- 3.- Edward F. Norbeck señala que con el tiempo los contadores públicos podrán dar fe del funcionamiento administrativo, declarando su criterio de una manera semejante al actual dictamen de Estados Financieros

f).- Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional

Se hace necesario asentar dichas diferencias y similitudes dado que es frecuente se confunda la Auditoría Administrativa con la Operacional, mediante el siguiente cuadro se muestran los principales puntos de convergencia y divergencia:

Auditoría Administrativa

Auditoría Operacional

Finalidad:

Ambas tienen como objetivo hacer un examen de la eficiencia administrativa.

Enfoque

A la revisión de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación sus facilidades humanas y físicas, se revisan los niveles jerárquicos de la empresa.

A la revisión de la operación independiente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados, aunque esto puede ser consecuencia de la revisión de las operaciones.

Origen:

Servicio proporcionado a petición de un cliente independiente de cualquier otro trabajo.

El Auditor externo o interno no quiere hacer más útil su intervención y extienden su examen habitual para dar se una idea de la eficiencia con que se efectúan las operaciones.

Ejecución:

Ninguna profesión es exclusiva; debe estar a cargo de un especialista o de un equipo de profesionales y expertos.

Por sus características la Auditoría Operacional debe ser realizada por el auditor externo o interno cuando lo hace separadamente de su examen de Estados Financieros.

Capacitación:

Su indispensable calidad de expertos especialistas los --

El Contador Público que la ejecuta debe tener la capa-

obliga a estar capacitados - para efectuar el trabajo encomendado.

idad necesaria para detectar los problemas o supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes - no consideraban de su incumbencia.

Alcance:

Puede efectuarse seccional o integralmente en cualquier - operación, persona o departamento incluyendo los niveles jerárquicos.

Puede efectuarse seccional - o integralmente, pero siempre en relación con operaciones y no con personas de departamentos.

Informe:

Opinión autorizada respecto - al grado de eficiencia con - que se está administrando la sección examinada o la empresa en su conjunto.

Incluye comentarios sobre - fallas detectadas en relación con la realización de las operaciones, tendiendo - a aumentar la eficiencia, - haciendo énfasis en la consecuencia de estas faltas, - procurando cuantificar y resaltar el efecto de ellas y comentando las fallas que - las originan.

g).- El Contador Público; Servicios Administrativos y el Momento para la Toma de Decisiones

Los servicios administrativos, tal y como son practicados por la profesión contable, evidentemente dan muestras de "entrar en edad". Esto debe considerarse como una influencia importante en la profesión y que está principiando a mostrar problemas que siempre se presentan como consecuencia de un desarrollo vigoroso.

Es difícil señalar, cuando se inició el ejercicio de los servicios administrativos; pero es interesante hacer notar que tal vez siempre se han proporcionado, desde los primeros días de la profesión; cuando por lo menos algunos contadores resolvían problemas generales de los negocios, distintos a los estrictamente de los de auditoría u orientados hacia los impuestos.

El inicio para adoptar la posición de estos servicios administrativos por parte de un despacho de contadores fue difícil; ya que hubo toda clase de protestas de la profesión; ignorando a sus clientes en que prestaban dichos servicios de consultoría administrativa. [1930's].

Sin embargo, más tarde, después de la Segunda Guerra Mundial, comenzó una nueva era en la contaduría pública y muchos de los prejuicios que se habían tenido, fueron eliminándose. De tal manera que muchos despachos se organizaron para prestar este nuevo servicio.

El desarrollo de estos servicios dentro de los despachos de contadores; concluyen algunos miembros orientados a prestar dichos servicios siguiendo algunas verdades, que para unos son casi manifiestas:

1.- Un contador público se compromete en un trabajo de servicios administrativos para ayudar a su cliente a lograr una operación más efectiva y esto lo hace adoptando el enfoque de "resolución de problemas" de sus clientes.

2.- La resolución de problemas habrá de consistir en definir el problema para elegir las técnicas aplicables, presentar recomendaciones y programación del trabajo requerido para obtener una solución o una mejora y ayudar a que se logre.

3.- Todo contador debe decidir por sí mismo qué tan lejos desea llegar en la resolución de problemas. Dependiendo de su capacidad, podrá lograr resolver todo el problema o --- bien sólo diagnosticarlo.

4.- Con respecto al tipo de trabajo al cual podrá dedicarse, no existen restricciones.

5.- La evaluación de la capacidad en servicios administrativos es primordialmente subjetiva, y cada contador debe objetivamente considerar sus antecedentes y capacidad para de terminar si, en justicia con su cliente o con el público, está capacitado para emprender el trabajo.

En resumen, la posición de aquellos que, por falta de sus palabras más apropiada, se les conoce como "expansionistas" parece ser que el contador puede hacer cualquier cosa en lo referente a los servicios administrativos que no esté en conflicto con los reglamentos de alguna otra profesión y para el cual él cree, después de analizarse él mismo, que posee la capacidad requerida. Un observador lo ha caracterizado como un enfoque de "libro de cocina". La profesión tiene una receta para todo.

Sin embargo, el contador se encuentra en el problema de independencia en relación a la solución de problemas dentro de los servicios administrativos. Aunque esto se reconsidere en los despachos de contadores para tomar la decisión en prestar o no servicios administrativos. El problema es básicamente de cómo se piense. El contador puede tener dificultades en el desarrollo y en la instalación de un sistema de costos estándar, las mismas dificultades pueden existir cuando se toma la decisión, para la administración, de abandonar una línea - producto en un trabajo de mercadotecnia.

Además, por otra parte, existe la posibilidad de que aumente la dependencia del contador público con su cliente al prestar cualquiera o todos los servicios administrativos. --- Pues viendo este problema bajo un aspecto más amplio, lo lógico sería que el contador dentro de su alcance, tendiera el derecho de tratar con todas las facetas de los problemas que -- afectan el destino de la compañía.

Ahora, desde un punto de vista técnico es también posible que el contador pueda presentar soluciones a la administración en términos de alternativas y no participar en el proceso de toma de decisiones.

En conclusión, lo más aceptable es que la decisión sea tomada por la persona que mejor haya estudiado y examinado el problema.

Además, se deduce que la gerencia nunca debe asignar -- problemas al contador público o al consultar que sean tan amplios e importantes que afecten todo el ámbito de la actividad de la empresa; ya que la gerencia y en especial la alta - administración es todo un arte. Y como artista responsable, - es responsabilidad del gerente considerar tanto los problemas

importantes como los del detalle para poder llegar a obtener soluciones adecuadas.

Según la opinión de Wayne S. Boutell, de la Universidad de Berkeley, California; encuentra oportunidades para ampliar los servicios del contador público en el área de actuación de la Administración en los siguientes casos:

1.- Ayudando a la administración a lograr una mejor actuación mediante utilidades. Esto relativamente implica informes internos más que externos, además una diversidad de servicios de consultoría administrativa.

2.- Ayudando a la administración a hacer un mejor trabajo en cumplir con su responsabilidad de informar a los inversionistas respecto a su labor fiduciaria. Esto incluye un estudio continuo del mejoramiento de los Estados Financieros y del manejo de otra información incluida en los informes anuales a los accionistas y en los informes periódicos.

3.- Ayudando a la administración a mejorar la eficacia del sistema de control interno, tanto con respecto al sistema de información como con respecto al control de las operaciones en todos los departamentos del negocio.

4.- Ayudando a la administración a mejorar la confiabilidad, eficiencia y efectividad del sistema de información.

Concluyendo, el principal problema de la profesión, era la falta de personal calificado en relación con el volumen de los servicios requeridos por los clientes. Esto comprende el aspecto moral de dedicación hacia los mejores ideales de la profesión. Si los socios de los despachos de contadores dan el ejemplo de dedicación para el total cumplimiento con el es

plritu de las normas de auditoría y con los principios de contabilidad generalmente aceptados, sus organizaciones habrán de cumplir con tales normas.

h).- La Auditoría Administrativa, necesidad básica de las Empresas

En la próxima década, parece muy probable que se incrementemente la demanda por la información acerca del funcionamiento de las empresas.

Esto se refiere que algún auditor rindiera su opinión sobre la efectividad de la administración, es decir, llevar a cabo una "auditoría administrativa".

Por lo cual, se deberá tomar en cuenta; cuál habrá de ser el criterio para ejecutar una auditoría administrativa; - desarrollar estándares para evaluar la administración, si la evaluación del funcionamiento de la administración ha de tener un significado; establecer un método para informar de tal manera que el auditor pueda tener medios estructurados para revelar los resultados de su examen y finalmente desarrollar procedimientos de auditoría administrativa y estándares de obtención de evidencia para comprobar el informe que se dé.

Así, ha de considerarse las siguientes premisas:

1.- La Auditoría debe relacionarse con lo objetivo y -- con lo mensurable.

2.- Debe referirse con el presente y con el pasado, y -- no con el futuro.

3.- Debe producir un resultado que sea comprensible y- que pueda ser utilizado por varias personas externas interesadas.

De esto se desprende que un auditor capacitado que ejerce su criterio profesional; satisficera la objetividad sobre la efectividad del funcionamiento de la administración, - esto es, como libre, impersonal y exenta de prejuicios.

Por definición se puede decir, que una auditoría, no -- puede ser un pronóstico, por tanto, es evidente que la auditoría administrativa, no eliminará la tarea del inversionista - de pronosticar el correspondiente éxito o fracaso de las empresas. Por el contrario, se mejorará la información, de tal manera, que el mercado esté mejor informado y el analista es-tará capacitado para formular razonablemente un pronóstico ba-sado en sus propias expectativas de movimiento dentro de la - economía.

La perspectiva de la administración en la actualidad es-tá orientada hacia el futuro. Por lo tanto el auditor debe me-dir, y evaluar, si la administración está actualmente orienta-da hacia el futuro.

Al mismo tiempo, parte de los procedimientos de audito-ría deben referirse al pasado, puesto que los resultados de - las decisiones anteriores pueden ser el mejor medio para esti-mar los beneficios futuros. Por eso la auditoría administra-tiva, incluye información y evaluación de los resultados del pa-sado.

Todo lo anterior, hace notar la necesidad de llevar a - cabo auditorías administrativas, ya que los fracasos de las em-presas casi siempre, son por mala administración, por descui-

do, por fraude, desastres y otros motivos. Esto no sólo afecta a los empresarios, sino que frena el desarrollo del país - y afectan a terceras personas, como al personal que deja de percibir ingresos, al consumidor que se le priva de determinados satisfactores, al fisco que deja de percibir ingresos por concepto de impuestos y a los acreedores que pierden total o parcialmente los créditos otorgados.

Serla muy conveniente, que dentro de la gráfica de organización de las empresas consideraran en forma permanente los servicios por un departamento de Auditoría Administrativa, interno o externo, o ambos, lo cual sería de gran utilidad para la administración; ya que por lo general los ejecutivos de -- una empresa no pueden abarcar o supervisar todas las operaciones. Lo cual hace necesario preveer para que el tratamiento - sea oportuno.

Por cualquier medio, sin embargo, resulta lógico que esta necesidad de información adicional respecto a la actuación de la administración será satisfecha en un tiempo no muy remoto. Es una responsabilidad de la profesión contable prepararse para satisfacer esta necesidad.

CAPITULO II

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a).- Elementos Básicos de la Administración
- b).- Requerimientos de las determinaciones y evaluaciones en la Auditoría Administrativa.
- c).- Evaluación de los Sistemas, Métodos, Objetivos y - Políticas Establecidas.
- d).- Realización de una Auditoría Administrativa
- e).- Revisión Periódica de la Gestión Administrativa.
- f).- Clasificación de la Auditoría Administrativa.

CAPITULO II
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a).- Elementos Básicos de la Administración

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.

El propósito de la dirección es hacer que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible. Esta tarea consta de tres elementos principales a saber: planeación, organización y dirección.

La planeación se hace formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración. Así, se definirá el patrón a observar y reducirán la necesidad de que la alta dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. Mandar es dar órdenes e instrucciones con los cuales se llevarán a cabo los trabajos. Coordinar; es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo -- sin contratiempos, rumbo a la meta común. Controlar es la actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objeti-

ves se están o no realizando.

La dirección de una empresa necesita conocer y aplicar las técnicas modernas, si desea obtener los resultados apetecidos. Toda compañía o institución progresista sabe que sus mejores planes y programas no son mejores que el grupo directivo que los pone en marcha.

Gran parte del progreso logrado por la técnica administrativa al través del tiempo, es el resultado acumulativo de pensar con vistas al futuro, de poner en obra innovaciones y mejoras que reflejen las ideas creativas de algún supervisor, jefe del departamento o director.

En su mayoría, la administración trabaja mejor como un equipo, que mediante el control de una sola persona.

La experiencia demuestra que las negociaciones que tienen éxito en la consecución de sus metas de beneficios, son generalmente las que han fijado planes y objetivos bien delineados.

Todo director de empresa, mientras más conozca sobre planeación, control, adelantos tecnológicos, coordinación de funciones, elaboración de programas a largo plazo basados en un cuidadoso análisis del desempeño anterior y en pronósticos realistas, mercadotecnia, formulación de una buena estrategia de ventas, mantenimiento de la flexibilidad operativa y evaluación de la eficacia de cada uno de los programas importantes de la negociación, mejor estará equipado para llevar a ca su labor.

Los administradores progresistas, al mismo tiempo que cuentan con una clara comprensión de los conceptos administra

tivos, planear, organizar y dirigir; dispone de nuevas y mejores técnicas para aumentar la eficiencia y seguir obteniendo utilidades, a pesar de la creciente complejidad del mundo empresarial moderno.

A efecto de reducir la posibilidad de error al mínimo - en las decisiones que se hagan y mantener un buen control, el mejor instrumento con que cuenta es la Auditoría Administrativa.

b).- Requerimiento de las determinaciones y evaluaciones en la Auditoría Administrativa

Los elementos más importantes que requieren las auditorías administrativas se determinan en los siguientes pasos:

1.- Se inicia un estudio preliminar y se revisa la naturaleza general de la operación o de los problemas. Debe estar libre de cualquier suposición, o conclusión preconcebida.

2.- Se analizan los resultados del estudio inicial y se presupuestan el tiempo y dinero necesarios para una auditoría subsecuente realizada con más profundidad. El plan de organización se desarrolla y se trazan los objetivos.

3.- Se inicia entonces una auditoría a fondo. Se hacen pruebas de todos los aspectos de la operación y se analizan cuidadosamente los resultados.

El auditor debe estar preparado para apreciar operaciones desde un punto de vista gerencial con miras a la obtención de utilidades. El estudio inicial deberá estar despejado de la idea por las cuales se realiza la auditoría; este paso-

implica delinear en términos generales las áreas y el curso - que debe darse al estudio. Al organizar el estudio, el auditor deberá tocar todos los aspectos referentes a la operación o la función; pudiéndose basar en un cuestionario que incluya numerosas preguntas abiertas encaminadas a incitar a la discusión. La habilidad del auditor para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de esta fase del trabajo.

Consecuentemente se debe desarrollar y definir un programa, que contendrá los principios de control interno, las políticas escritas y los procedimientos. Además, a cada aspecto de la operación se le debe asignar un período de tiempo para probarlo. El tiempo total y el costo de la auditoría deben calcularse.

Vu con un programa, un equipo organizado y el consentimiento de la gerencia, debe comenzarse la auditoría a fondo.

c).- Evaluación de los Sistemas, Métodos, Objetivos y Políticas Establecidas

Es indispensable que el auditor antes de comenzar una auditoría, entienda bien los planes generales y objetivos de la empresa, los cuales servirán de guía para comparar o elaborar los sistemas, métodos, objetivos y políticas establecidas.

Una vez que estos datos se han elaborado, el auditor les dará una secuencia lógica; con esto se podrá dar cuenta - si no existe algunos de ellos que se contrapongan, y en caso de ser así, investigar cuál es el correcto.

El auditor debe buscar la forma de simplificar el trabajo

jo, ya sea mejorando el equipo, adiestrando el personal, sustituyendo el trabajo manual por alguna máquina o sustituyendo al personal.

De esta manera, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Dichos renglones deben encaminarse a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, porque habrá caso en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

El programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituye el meollo de una actuación auditorial eficiente. 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 organización de la empresa -- (si es que la hay).
- 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 compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y procedimientos

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

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 coordinada, 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.

d).- Realización de una Auditoría Administrativa

Como se observó anteriormente, es necesario evaluar a la habilidad de la administración para alcanzar las metas de la organización, cumplir las tareas de planeación, organización, dirección y control y tomar decisiones eficaces dirigidas a lograr las metas de la organización previamente establecidas. Por lo tanto, una auditoría administrativa verdaderamente eficaz debe examinar en forma amplia y constructiva el aspecto organizativo o una parte de él, para determinar los problemas administrativos (y operativos), los defectos y las irregularidades y presentar sus recomendaciones para corregir las deficiencias.

El alcance de una auditoría administrativa, está en que dicha auditoría puede ser amplia o abarcar parte de una organización.

Un enfoque de la Auditoría Administrativa consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. Esto es pertinente cuando los problemas se presentan a esos niveles.

En general, el alcance de una auditoría administrativa debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven tiendan a ser más amplios cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

Una fuente importante para integrar el personal; son los auditores y consultores internos, experimentados que conozcan el trabajo de las áreas funcionales.

Si la organización carece de consultores y auditores --

competentes o el personal está muy ocupado en otras tareas, - lo aconsejable es contratar los servicios de auditores y consultores externos.

Es importante, que quien realice una auditoría administrativa posea una amplia preparación académica a nivel universitario. Esta preparación incluirá un adiestramiento completo en administración de empresas, contabilidad (teoría de la auditoría) y materias afines, como son: economía, finanzas, -- compras, distribución, estadísticas, etcétera o ingeniería industrial. Existen otras materias que no se relacionan directamente con la auditoría, pero que contribuyan a redondear los conocimientos; ellos son: lógica, filosofía, psicología, sociología, ciencias políticas, geografía, antropología, idioma e historia.

El tiempo necesario para llevar a cabo una auditoría administrativa variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar. Por ejemplo, si se trata, de una auditoría de la totalidad de las actividades del departamento de compras de una organización, podrán requerirse unas cuantas semanas, mientras que una auditoría de la totalidad de la empresa, podrá llevarse varios meses o años. Mucho depende del tamaño de la actividad. El tiempo y costo serán diferentes en cada trabajo, dependiendo de la naturaleza de ésta, del número de auditores adiestrados a la realización de la tarea y así necesita o no el concurso de especialistas a un determinado campo.

Si la tarea exige la colaboración de expertos que no formen parte del grupo de auditoría, podrá ser aconsejable buscar esa ayuda recurriendo a un consultor externo.

Una vez que se especifican varios aspectos de una audi-

toría administrativa, incluyendo su alcance, personal requerido, tiempo y costo; hay que tener en cuenta la frecuencia. -- Cuando la organización está sujeta a cambios rápidos o el total de los recursos utilizados son costosos, la auditoría administrativa deben hacerse con la frecuencia necesaria para protegerse contra problemas crecientes. Por otra parte, no deben ser tan frecuentes que conduzcan a resultados repetitivos de dudoso valor.

Según, Robert J. Thierauf, para una organización sometida a cambios rápidos o que consumen gran cantidad de recursos de alto costo, un periodo adecuado para protegerlo de problemas operativos o administrativos graves o de que éstos lleguen a arraigarse sería cada dos años. Para organizaciones relativamente estables, la frecuencia de la auditoría puede ser cada tres años. En ningún caso se puede permitir que el intervalo exceda de tres años.

En cuanto a la frecuencia y modo de presentar la auditoría administrativa existen divergencias, según el Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas, catedrático de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional; nos dice que el papel de la Auditoría administrativa, -- tiene por objeto que el Contador Público lo realice en forma práctica y sistemática, conjugando su experiencia con aquellos conocimientos adicionales que son necesarios, independientemente que en el futuro también se convierta en otra definida especialización, ya sea del propio contador público o de algún profesionalista. En consecuencia, es que la Auditoría de Estados Financieros y la Auditoría Administrativa se conjuguen para fines prácticos en una sola, coordinando las etapas de cada uno de manera que la administración de una empresa -- sea la que salga beneficiada en mayor grado.

e).- Revisión Periódica de la Gestión Administrativa

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración adecuada. Para un gran número de empresas con metas económicas, políticas o sociales, el éxito depende de la capacidad del director o gerente para encauzar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva, la aplicación de la técnica mejorada y el mayor aprovechamiento y entendimiento de las aptitudes humanas.

Si la dirección de una empresa desea lograr resultados satisfactorios, necesita utilizar técnicas administrativas modernas, con vistas al futuro.

La evolución que han sufrido las empresas que actualmente vivimos, diferentes al pasado en muchos aspectos, tales como:

1.- Debido a que la magnitud de las empresas es mayor, las relaciones entre patrones y trabajadores es más difícil.

2.- El público consumidor crece a grandes pasos y es más exigente.

3.- Las obligaciones fiscales son diversas y más complejas.

4.- La competencia es más aguda.

5.- El control de personal y las relaciones humanas de la empresa es más difícil.

6.- La toma de decisiones debe hacerse con mayor eficiencia.

La serie de problemas son distintos y variados; pues -- los métodos de ayer ya son obsoletos para ser implantados hoy.

El establecer controles; involucra cierto grado de incertidumbre; por las situaciones inesperadas en los resultados finales. Debido a ello, se considera conveniente llevar a cabo revisiones periódicas del cumplimiento y eficiencia de las políticas y controles implantados. Una vez implantados y que funcionen normalmente, como se habla planeado, con el --- transcurso del tiempo, debido a los cambios habrá necesidad de efectuar modificaciones, ya que esto disminuirá los errores dentro de cualquier negocio y establece medidas preventivas.

En la revisión periódica de la gestión administrativa y la búsqueda de mejores métodos dentro de la organización, su objeto es disminuir costos, aumentar la eficacia, trabajar en la mejor forma posible y tomar medidas correctivas para evitar los errores.

f).- Clasificación de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa se clasifica en:

1.- De acuerdo a quien la realiza:

- A) Interna.- Cuando la realiza el departamento de auditoría interna de la propia empresa.
- B) Externa.- Cuando se realiza por personal ajeno a la empresa por auditores administrativos contratados para efectuarla.

2.- De acuerdo a su campo de acción:

- A) Generales.- Cuando se realiza una Auditoría Admi

nistrativa en todas las áreas de la empresa.

- B) Departamental.- La que se efectúa en uno o varios departamentos especiales que presenten irregularidades o en secciones de la empresa.
- C) Personal.- Cuando se audita a una persona en especial.

3.- De acuerdo a su objetivo

- A) Auditoría Administrativa Integral.- Es aquella que utiliza una buena planeación para el logro de sus objetivos en forma de políticas y procedimientos establecidos y desviaciones en las políticas con motivo de los cambios y aclaraciones.
- B) Auditoría por requisiciones.- Esta auditoría sólo nos sirve para identificar las diferencias entre los planes y procedimientos, así mismo no es su objetivo hacer recomendaciones de ninguna índole, de tal manera que sólo se elabora un reporte sobre las diferencias encontradas, entregándose a la dirección para que planifique las acciones correctivas. Esta clase de auditoría no explota los beneficios de una observación, sin embargo es de utilidad para determinar si los elementos de la organización siguen los objetivos establecidos.
- C) Auditoría Funcional.- Tiene como finalidad medir la eficiencia de las operaciones que se realizan en la empresa contra las políticas y procedimientos de la misma verificando que las actividades sean realizadas en forma adecuada.

Como se puede observar, esta clasificación es convencional con el fin de diferenciar las distintas clases de auditoría que se pueden realizar.

CAPITULO III

REGLONES QUE APRECIAR PARA EL INICIO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- a) Trabajos Previos
- b) Formulación del Programa de Auditoría
- c) El Sistema de la Organización
- d) Nuevas Ideas para la Administración
- e) Los Factores Humanos de la Auditoría Administrativa

CAPITULO III
"REGLONES QUE APRECIAR PARA EL INICIO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

a) Trabajos Previos

El Auditor, para ponerse de acuerdo con su cliente, deberá efectuar trabajos preliminares como entrevistas, visitas, pláticas, etc.

El objeto de las entrevistas es determinar con el cliente los siguientes puntos:

- 1.- Condiciones básicas del trabajo a realizar.
- 2.- Limitaciones del trabajo.
- 3.- Objetivo de la auditoría que se va a realizar.
- 4.- Tiempo aproximado para realizarla.
- 5.- Definir el tipo de trabajo que se realizará y los beneficios de la información.
- 6.- Coordinación del trabajo que se puede realizar con el personal mismo de la empresa.
- 7.- Determinación de honorarios.
- 8.- Facilidades y en general todo lo que sea necesario definir antes de la iniciación del trabajo.

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y su cliente, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confir-

men por medio de una carta-convenio. En caso de conformidad se le pide al cliente que responda manifestando estar de ---- acuerdo o devuelva un tanto del convenio debidamente firmado y autorizando el inicio de la Auditoría Administrativa.

Además, es conveniente, se hagan visitas a las instalaciones para darse una idea más amplia de las actividades de la empresa a revisar. (1)

b).- Formulación del Programa de Auditoría

Para el desarrollo de una Auditoría Administrativa, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala -- los diferentes pasos a seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá sujetarse la revisión administrativa.

Un programa de Auditoría Administrativa, debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las -- condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia Auditoría y principalmente, del objeto de la misma.

Para cada trabajo específico, existen condiciones particulares que son las que modifican la forma como se realice la revisión administrativa.

Las principales condiciones son:

1.- El objetivo principal de la Auditoría Administrativa

(1) MTZ. VILLEGAS FABIAN. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. LITOGRAF, S.A. MEXICO. 1970 PAGES. 125 Y 126.

- 2.- Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo
- 3.- Las limitaciones a que está sujeta la auditoría
- 4.- Las características particulares de la empresa

El programa de auditoría no significa que sea absolutamente necesario; para emprender cualquier fase del mismo. El auditor debe tener una visión general del trabajo a desarrollar, de tal forma que cuente con una guía para llevar a cabo la revisión con la máxima eficiencia.

Un programa de Auditoría Administrativa no debe ser rígido e inflexible, sino lo suficiente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente.

Además es necesario hacer un análisis preliminar antes de dar principio a la auditoría misma. Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes: --- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?, ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos? ¿Hasta dónde debe llegar ese estudio? ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio?, ¿Cuándo habrá de efectuarse el mismo para que rinda resultados óptimos?, ¿Por dónde empezar? 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 u evaluación de tipo normal o de tipo especial. Al proceder en esta forma, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará la obra.

Bajo el entendido de que no podemos diseñar un programa rígido que puede aplicarse a todo tipo de empresas u circunstancias, sí podemos enunciar los principales puntos que debe contener un buen programa, y son los siguientes:

- 1.- Datos generales de la empresa.
- 2.- Objeto de la Auditoría Administrativa .
- 3.- Áreas específicas que serán objeto de revisión.
- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5.- Descripción de la información que debe obtenerse.
- 6.- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- 7.- Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- 8.- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- 9.- Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer.
- 10.- Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención.
- 11.- A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resultados de la Auditoría Administrativa.
- 12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.
- 13.- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

Aunque son muy importantes los puntos anteriores para el programa de auditoría administrativa, en el campo de la revisión que es en sí la auditoría, deben considerarse en última instancia y solamente como guía para estimar la evaluación de toda situación administrativa.

Al campo de la revisión es al que se le debe dar mayor importancia desarrollándolo con toda amplitud conforme a las fases del proceso administrativo; y que los elementos de cada una de estas fases indicarán por sí solos el orden metódico - que deberá seguir en el desarrollo de su trabajo la auditoría administrativa; que es el siguiente:

Primera Fase: "Planeación".- Sus componentes principales son pronósticos, objetivos y políticas.

Segunda Fase: "organización".- Sus componentes son:

- a) Funciones y actividades necesarias para el logro de los propósitos.
- b) Integración de las funciones en departamentos o secciones con fisonomía propia pero debidamente coordinadas entre sí;
- c) Jerarquización de la autoridad;
- d) Determinación de cada puesto.

Tercera Fase: "Dirección".- Por medio de la cual podrá conocer cómo llevan a cabo los jefes la función administrativa de dirigir mediante:

- a) Examen de las relaciones humanas.
- b) Examen de la comunicación que priva en la empresa.

Cuarta Fase: "Control". - Que consiste en evaluar lo realizado comparándolo con normas y estándares preestablecidos a fin de que se tomen medidas necesarias para corregir cuando surja cualquier variación.

Contenido de un Programa de Auditoría
Administrativa

TRABAJOS PRELIMINARES	Entrevistas Pláticas telefónicas Correspondencia Lista de puntos a definir Propósito de la Auditoría
CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES	Tipo de Auditoría Honorarios Tiempo de la Auditoría Condiciones y limitaciones Facilidades
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	Características Jurídicas Características de Operación Características de Org. Funcionarios principales Funciones principales Diagramas de Organización Manuales de Organización Reglamentos
TECNICAS	Tipos de Diagramas Técnicas matemáticas Técnicas de Ingeniería Industrial Otras

FUENTES DE INFORMACION

Formas de papelería
Archivos
Lugares de trabajo
Personal que se entrevistará
Otros registros
Externa

PERSONAL QUE EMPLEARA

Auxiliares
Analistas
Supervisores
Especialistas
Otros

FACILIDADES QUE
PROPORCIONARA LA
EMPRESA

Personal
Local
Instrumentos
Equipo
Discusión de problemas

SECUENCIA DE LA
AUDITORIA

Funciones
Departamentos
Secciones
Puestos

FORMULACION DE
QUESTIONARIOS

De aspectos administrativos
De aspectos técnicos
Departamentales
Seccionales
Otros

ENTREVISTAS

Director General
Gerentes
Supervisores
Obreros
Empleados

INFORME DE AUDITORIA

Consejo de administración
 Director General
 Gerentes
 Supervisores
 Otros

PLAN DE REORGANIZACION

Diagramas
 Manual de organización
 Equipo
 Personal
 Fecha de iniciación
 Tiempo
 (2)

c) El Sistema de la Organización

En el inciso anterior se comprendió lo que es un programa de Auditoría Administrativa; sin embargo, en este inciso se mencionarán dos sistemas para llevar a cabo dicho programa dentro de una organización, ya sea que la función de auditoría sea efectuada por auditores internos o externos.

E.F. Norbeck (3) se refiere a estos dos sistemas como: 1.- ad hoc y 2.- ex natura rerum, respectivamente.

El sistema ad hoc. Como el nombre sugiere, éste se prepara como una auditoría para un propósito especial y se distingue por las siguientes características:

1.- La gerencia de alto nivel se hace conocedora de un problema (de un departamento, una división o un proyecto) --

(2) MTZ. VILLEGAS FABIAN. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. LITOGRAF, S.A. MEXICO. 1970. PAGES. 129 Y 130.

(3) E.F. NORBECK. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORA TECNICA, S.A. MEXICO. 1982. PAGES. 22, 23 Y 24.

que requiere de una auditoría administrativa. (AA)

2.- El personal de la AA recibe información sobre el -- problema (ya sea personal externo, interno o combinado).

3.- Se prepara un plan o proyecto por el equipo de AA - que cubra las dimensiones de la investigación.

4.- El equipo de AA se pone a trabajar en el área donde existe el problema, utilizando procedimientos y técnicas de - AA.

5.- El informe de la AA se prepara y se entrega a la ge rencia.

6.- Se establece un programa y fechas de "restableci--- miento" para la corrección del problema.

7.- Se lleva a cabo una AA, posterior para asegurarse - de que el problema se rectificó.

La ventaja principal del sistema ad hoc es que la empre sa puede concentrar sus recursos de AA sobre problemas suscep tibles de conocerse; su desventaja principal radica en su psi cología negativa. En vista de que el personal de AA es llama do únicamente para investigar áreas en las que existen proble mas, puede quedar un estigma sobre el área que debe investi-- gase. Como resultado de esto, el personal de dicha área tien de a ser muy sensible y a ponerse a la defensiva, y a ver el programa de AA como algo principalmente punitivo más que cons tructivo. En esas circunstancias difícil obtener una buena coo peración entre el personal funcional y el equipo de AA.

El sistema ex natura rerum. Este es un sistema que hace

de la auditoría administrativa una práctica natural en la administración de la empresa. Hay varios pasos que deberían seguirse:

1.- Identificar los objetivos y la filosofía del programa de la AA; formular circulares de manera que los empleados tengan conocimiento de lo que es la AA, y lo que se supone -- que hace.

2.- Efectuar un estudio preliminar para la AA. Se seleccionan las áreas sujetas a la auditoría en base a un muestreo estadístico o de rotación y se confirma la pertenencia de las técnicas del estudio preliminar para la AA en cada situación -- en particular efectuando un estudio de posibilidad de la AA.

3.- Informar sobre el estudio preliminar para la AA. En e que se distingan aquellas áreas en las que existen problemas de aquellas en las que no las hay. Este estudio deberla -- servir para elogiar lo excelente, además de servir para descubrir defectos, y deberla conducir a la creación de un plan de finitivo para investigar más profundamente las áreas problemáticas.

4.- Seguir con la AA más profunda. Sólo en las áreas -- problemáticas. Se preparan planes, incluyendo los recursos necesarios para llevar a cabo la AA, utilizando los procedimientos y las técnicas de la misma.

5.- Informar y hacer una revisión posterior. Igual que el sistema ad hoc.

La desventaja del sistema ex natura rerum es que es más costoso, Su ventaja principal es que revisa tanto áreas no -- problemáticas como las problemáticas, y por lo tanto es más --

probable que se descubran las áreas grises. También es un sistema mejor desde el punto de vista psicológico. Elogia además de criticar, y se reduce al mínimo el temor que se deriva de lo secreto. Además, la gerencia recibe informes de deficiencias, lo cual mejora su perspectiva de la organización.

d).- Nuevas ideas para la Administración

La Auditoría de Operaciones o Administrativa, definida como una nueva disciplina de control para evaluar la efectividad de los procedimientos operantes y los controles internos ha sido diseñada para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa de varias maneras:

- . Llamando la atención sobre las fallas de los controles operativos.
- . Destacando áreas en donde pueden reducirse los costos.
- . Sugiriendo mejoras potenciales de operación.
- . Señalando fallas en la implantación de responsabilidades funcionales en diversas áreas, las cuales podrían afectar de manera significativa las operaciones de dichas áreas.

La delegación de autoridad, que se ha extendido en forma amplia dentro de las empresas de negocios de hoy; ha producido una necesidad mayor de auditorías financieras y de custodia. Esta delegación de autoridad a las áreas funcionales especializadas ha producido también en la gerencia una necesidad de información sobre dos aspectos de las operaciones:

- 1.- La efectividad del funcionamiento de cada área fun-

cional delegada.

2.- El impacto que tenga la falta de una área funcional especializada sobre otras áreas de operación especializadas.

La auditoría administrativa ha proporcionado la forma de abordar en grande las funciones y operaciones actualmente especializadas de las empresas.

Esto significa que se ha puesto en perspectiva la relación entre los controles ejecutivos de la gerencia y la auditoría administrativa.

Los controles ejecutivos representan las responsabilidades de la gerencia; y la revisión de la efectividad de dichos controles proporcionando a la gerencia una nueva comprensión de sus operaciones.

A este respecto, la auditoría administrativa, proporciona una evaluación y una revisión objetiva de los elementos importantes de la administración.

1.- La política de la empresa. La determinación de la existencia, el alcance o la adecuación de los mandatos e instrucciones para las áreas funcionales importantes. También deben determinarse los efectos de la política, o aún la falta de una política.

2.- Los controles administrativos. Los controles en este caso significan los poderes que tiene la gerencia para dirigir o restringir las operaciones de la empresa. Se debe tomar una determinación acerca de si estos controles administrativos u operativos son adecuados en cuanto a su relación con los objetivos de utilidades, los grados en que se cumple con

los mandatos de la política de la compañía y la coordinación de los controles operativos con dichos mandatos.

Una compañía no debería estar organizada de tal manera que un individuo o un grupo de individuos tenga control completo sobre todo los aspectos de una transacción dentro de la empresa sin:

- 1.- Coordinarla con las otras operaciones de la empresa
- 2.- Seguir las políticas y los procedimientos prescritos por la gerencia.
- 3.- Asumir la responsabilidad por los resultados de -- acuerdo con la autoridad asignada.
- 4.- Estar sujetos al examen, las preguntas y la apreciación imparcial de los representantes de la gerencia.

Al administrar la auditoría, se instituye un estudio -- inicial que debe efectuarse con un criterio abierto; cubriendo todos los aspectos de la operación. Tales como puntos débiles en el control interno, estrategias para no cumplir con las políticas de la compañía y muchos de los procedimientos -- excesivamente caros, mediante indagaciones sistemáticas y preguntas hábiles.

Después del estudio, continúa con el desarrollo y la definición de un programa { que ya en incisos anteriores se ha tratado } para estructurar la auditoría de los problemas o de la función de que se trate.

Luego se informa a la gerencia de estos hechos por medio de una sinopsis del programa, antes de que se dé princi-

pio a la auditoría profunda.

Con un programa detallado, un equipo organizado y el -- consentimiento de la gerencia, debe iniciarse la auditoría a fondo.

Siempre que no se logren los objetivos de la auditoría deben efectuarse pruebas adicionales. Únicamente después de - que la auditoría haya sido completada con éxito y de que se - hayan logrado los objetivos deberá proceder el personal a dar el paso para la preparación de un informe final para la gerencia de más alto nivel. Este informe debe delinear los hechos más importantes que se hayan encontrado y las evaluaciones de las operaciones, y deberla incluir argumentos convenientes para apoyar las recomendaciones. Además, el informe deberla indicar la urgencia y los medios alternativos de poner en práctica las recomendaciones. Y es conveniente se formulen un sistema de revisiones posteriores para medir la efectividad de - lo que se llevó a cabo.

El Doctor Buckley en su ensayo 'Cómo enfrentarse a la - auditoría administrativa' observó que hay pros y contras en - cualquiera de las dos formas de abordar el problema. Por ejemplo, hacer que la función de auditoría administrativa dependa del vicepresidente financiero conduce a que la auditoría administrativa se efectúe con periodicidad, lo cual puede no coincidir con la necesidad inmediata, pero puede fomentar la revisión de las operaciones en forma sistemática y regular. Por otra parte, hacer que la función de auditoría administrativa dependa directamente del principal funcionario ejecutivo tiene de a aislar un problema desde el punto de vista financiero. - Esto puede ser ventajoso en el sentido que se enfoca la atención en un problema específico; pero puede tender a disminuir la importancia de las relaciones interfuncionales dentro de - las organizaciones.

El énfasis de la auditoría administrativa está en la -- prevención y no en el remedio. Sin embargo, debe entenderse -- que esta técnica requerirá, por parte de la gerencia, una sofisticación en el negocio y una orientación consciente de las utilidades.

e).- Los Factores Humanos de la Auditoría Administrativa

Las crecientes complicaciones y dificultades de la Auditoría Administrativa son tan grandes en nuestra moderna y creciente cultura industrial que se necesita mucha energía y esfuerzo simplemente para mantenerse al corriente de estos avances técnicos. Siendo éste el caso; es comprensible que el auditor administrativo serio y concienzudo, que desea habilitarse para el futuro, se sienta un poco molesto ante la sugestión de que debería dar seria atención a la forma en que 'comunica' su conocimiento profesional. (4) Por lo cual se hace necesario que cada día se trate en forma efectiva tanto a los iguales y a los subordinados de uno como a sus superiores. En tonces los hombres que van a sobresalir en la Auditoría Operacional serán aquellos que sepan comunicarse efectivamente, -- que puedan resolver problemas en un plan de cooperación y, -- en general que sean buenos negociantes.

Es importante comentar que los problemas humanos que -- surgen en el trabajo de un auditor de operaciones ocurren debido a casos como los entendidos, o a una percepción distinta -- de la situación. Esto significa, que la mayor parte de la gente necesita de más apoyo y más tranquilidad en su trabajo cotidiano de los que reciben por medio de los informes por excepción [que funcionan bien solamente cuando tanto el auditor de operaciones como la persona auditada son individuos extremadamente maduros, que nunca están a la defensiva].

(4) Autor Theodore A. Jackson. E.F. Norbeck. Auditoría Administrativa, Editora, S.A. México 1982, páq. 51

Al entenderse la auditoría hacia más y más funciones administrativas, y al no enfocarse únicamente en la contabilidad, la necesidad de algo más que los informes por excepción será mayor. Sin embargo, cuando hay un juego de factores humanos, las actitudes y los sentimientos de las personas involucradas deben de tomarse en cuenta en los procedimientos y en el sistema de procedimientos.

Existen dos principios importantes que son fundamentales para la buena comunicación. Estos principios tienen que ver con 1) la percepción y 2) la actitud defensiva.

La idea principal que debe considerarse con respecto a la percepción es ésta: la gente ve las cosas de manera diferente.

La mayor parte de nosotros nos inclinamos internamente a creer que nuestras percepciones son correctas. Y la otra persona está equivocada o engañada cuando sus percepciones son diferentes a las nuestras, sin embargo, nos sentimos inquietos con respecto a ellas y nos agrada hacer que otras personas nos apoyen. Nuestra inquietud frecuentemente toma la forma de persuadir a la otra persona, pero que vea las cosas del mismo modo que nosotros las vemos.

Lo real sería llegar a un verdadero entendimiento con la otra persona, aunque esto no quiere decir que debemos estar de acuerdo con él, sino que debemos darle el derecho, el privilegio, la oportunidad y la justificación de ver las cosas a su manera. Una forma práctica de que las opiniones pueden variar de persona a persona es emplear en nuestra conversación como "en mi opinión", y "a mi manera de ver".

El segundo principio fundamental es el papel que tiene.

la "actitud defensiva" en la comunicación, y la relación que existe entre la actitud defensiva y la percepción. (Actitud Defensiva: actitud emocional que se tiene al defender un punto de vista. Es un estado de ansiedad, un temor de ser amenazado, de que en alguna forma no se aprueba lo que hacemos).- La actitud defensiva en cualquiera de las dos partes de un diálogo tiende a reducir la efectividad de la comunicación; y por lo general acarrea, una exageración y una distorsión de las ideas.

Una actitud de ganar o perder, o una actitud competitiva, generalmente produce una actitud defensiva. Igualmente, -- una actitud de fuerte persuasividad, o de condescendencia o de hablar con una gran certeza, producen una actitud defensiva, y por lo tanto arruinan el ambiente para una buena comunicación.

La actitud defensiva puede reducirse, si se 'describe' y se usa un lenguaje neutro; el objetivo debería ser el de -- cultivar una actitud dispuesta a resolver los problemas.

S.I. Hayakawa, una autoridad sobresaliente en semántica lo ha expresado en esta forma: "La manera de vencer o traspasar la barrera de la semántica no es redoblar el esfuerzo para traspasar esa barrera en la forma agresiva ordinaria; sino participar en lo que la otra persona esté diciendo.

LA COMUNICACION EFECTIVA EN LA COMUNICACION Y EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS

Actitudes que reducen
la comunicación

Actitudes que ayudan
a la comunicación

Adoptar una postura defensiva.

Mostrarse abierto y confiado

Utilizar términos que expresen un juicio o valoración.

Caer en peleas verbales en las que hay que ganar o perder.

Presionar en la otra persona.

Actuar con aire superior y condescendiente.

Hablar en forma autoritaria, haciendo afirmaciones concluyentes y finales.

Suponer que ya entiende uno la posición de la otra persona.

Estar impaciente por terminar pronto la discusión.

Ponerse en un plan competitivo tratando de expresar las ideas de uno de una manera más elocuente o más dramática, o haciendo caer a la otra persona en una trampa.

Hablar en términos descriptivos que no expresen una valoración.

Mantener en las discusiones un interés por resolver los problemas.

Mostrar empatía demostrando el deseo de comprender los puntos de vista de la otra persona.

Aceptar a la otra persona sobre una base de igualdad. Hablar en forma provisional utilizando frases como "en mi opinión" y "a mi manera de ver".

Escuchar seria y diligentemente a la otra persona, y responder entonces a sus pensamientos.

Examinar pacientemente y explorar todas las ideas pertinentes antes de tratar de llegar a una conclusión.

Dar completo crédito a los pensamientos de los otros que se encuentren en el grupo, tanto con la actitud como con las palabras.

Es importante comprender las diversas maneras en que los principios de la percepción y la actitud defensiva se aplican a la buena comunicación y a la resolución de proble-

mas. Uno de ellos, que debe reconocerse y apreciarse, se listan aquí:

1. Reconozca y aprecie que la gente ve las cosas en -- forma diferente. El sistema de valores de la otra persona nunca es exactamente igual al nuestro. Probablemente ninguno de los dos puntos de vista sea -- completamente correcto o completamente erróneo, y -- ambos pueden ser igualmente sinceros.
2. Reconozca y aprecie que la otra persona puede percibir un acontecimiento o situación únicamente de --- acuerdo a su propia experiencia y a su propio sistema de valores.
3. Reconozca y aprecie que la otra persona generalmente está inquieta y potencialmente a la defensiva -- con respecto a sus percepciones y sus ideas, particularmente al encontrarse ante un punto de vista diferente.
4. Reconozca y aprecie que el impacto que usted produzca en la otra persona puede ponerlo a la defensiva, lo cual puede, a su vez, desarrollar en usted una -- actitud contradefensiva.
5. Reconozca y aprecie que sus problemas no pueden resolverse simplemente tomando partido por algo que -- está "dentro de sus derechos". El problema total -- que debe resolverse incluye el hacer frente a las -- actitudes de las personas involucradas, tales como -- la actitud defensiva, la hostilidad, las diferen---cias en los objetivos por alcanzar.

Las siguientes son algunas sugerencias específicas acerca de lo que debe hacerse y lo que debe evitarse:

1. Acepte las diferentes percepciones de la otra persona.
2. Evite hacer un juicio de la otra persona o de sus ideas. En lugar de eso, describa en términos que no expresen valoración.
3. Evite altercados, explore y revise, destaque los -- puntos que estén de acuerdo y considere los puntos -- en que haya diferencia como problemas que deben resolverse en futuras discusiones.
4. Evite una discusión del tipo en que se debe ganar o perder; en otras palabras, evite la competencia verbal.
5. Reconozca la gran variedad de significados que tienen muchas palabras y frases, y asegúrese de que entiende el significado particular que quiere dar la otra persona.
6. Si es posible, permítale no quedar en ridículo. Deje que sus errores pasen inadvertidos. Propóngase -- evitar causar daño a su idea o a él mismo.
7. Asegúrese de transmitir a la otra persona la idea -- de que usted quiere realmente entender su punto de vista, esté usted de acuerdo con él o no.

Todo auditor administrativo con experiencia entenderá -- que ocasionalmente tendrá que tratar con un individuo que es tan terco y obstinado, que no habrá forma de acabar con su -- hostilidad. En esos casos será necesario aplicar la fuerza de la autoridad.

Desgraciadamente, cuando esto se hace necesario, el individuo generalmente se encierra en su hostilidad. Puede volverse apático u oponer resistencia y falta de cooperación de manera indirecta, y su eficiencia disminuirá considerablemente. Y por consiguiente cuando se inducen actitudes de resentimiento y temor, o de apatía e indiferencia, será costoso para la compañía.

Se calcula que las organizaciones industriales modernas obtienen solamente del 15 al 20 por ciento del potencial de sus empleados. La aplicación seria de los principios expuestos por las ciencias del comportamiento humano será el principio para la utilización más efectiva de las capacidades humanas.

CAPITULO IV

RECOPIACION, REGISTRO Y ANALISIS DE INFORMACION

- a) *Cómo obtener la información*
- b) *Fuentes de información*
- c) *Organización y Registro de Datos*
- d) *Sugerencias para recopilar información*
- e) *Objeto del Análisis de la información*

CAPITULO IV RECOPIACION, REGISTRO Y ANALISIS DE INFORMACION

a).- Cómo obtener la información

Lo primero y más importante que debe hacer un auditor - al iniciar una tarea que le ha sido encomendada, es planear - la forma de recopilar y mantener un registro de información - básica.

Habiendo completado los trabajos previos y el programa de auditoría, procederá a establecer las formas, gráficas y - otras técnicas necesarias a efecto de registrar los datos que le servirán para elaborar un análisis y una interpretación.

Se necesitan datos fundamentales relativos a los diversos factores de la función o área, incluyendo el panorama económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles. Toda esta información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como 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. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo que dar asentados en forma ordenada.

Durante el desarrollo de su trabajo, examina registros - métodos, procesos, planes, operaciones, funciones, utilización del personal, equipo, manuales de trabajo y otros aspectos. Consigue información de trabajo y otros aspectos. Consigue información con funcionarios, jefes de departamento, supervisores, capataces y trabajadores. Hace observaciones de -

tipo general, comprueba actividades específicas y selecciona información. Lleva a cabo, además, pruebas y otras mediciones estadísticas.

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones. También implica el recurrir diferentes clases de informes, documentos, formas, procedimientos, directivas, órdenes administrativas, cartas, archivos de correspondencia, gráficas, claves, tablas de tasas e itinerarios, todo relacionado con el objeto de su investigación.

Después de haber asignado la información de base, el auditor dará principio a la tarea de recurrir a datos específicos concernientes a la investigación, pudiendo ser: políticas de venta, control del proceso de producción, administración de la función contable, métodos del sistema integrado procesamiento de datos y otros más relativos a la actividad que se está indagando. En fin, la información es la "materia prima de la Auditoría Administrativa", y de su calidad dependerán los resultados que logre esta última.

b).- Fuentes de Información

La recolección de datos debe hacerse por los medios adecuados, de manera que el auditor integre una red de información en que habrá de fundamentar su estudio. Las fuentes de información son muchas y muy variadas, siendo las principales las siguientes:

1. Inspección y Observación
2. Revisión de Documentos y Archivos
3. Entrevistas
4. Manuales

5. Diagramas6. Cuestionarios

1.- Inspección y Observación.- Cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la planta, de las oficinas, arreglo físico de los almacenes, o ubicación de la planta, el auditor debe inspeccionarlos personalmente, tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

Por lo que se refiere a información relativa, principalmente a operaciones, trámites, a rutinas establecidas en la empresa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente. El auditor debe obtener toda la información que crea pertinente acerca del objeto de su estudio, y de ser posible trazar gráficas o diagramas que posteriormente procurará verificar y mejorar.

2.- Revisión de Documentos y Archivos.- El auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio.

Además los archivos proporcionarán al auditor información para conocer las operaciones de la empresa, tales como: Diagramas de organización, políticas generales y departamentales, escrituras constitutivas y sus reformas, actas de asamblea y consejo, escrituras de propiedad, asignación de responsabilidades, formas en uso, procedimientos generales, contratos, Estados Financieros, etc.

Para tener más completa la información, el auditor deberá obtener copia de la información documentada que necesite. Además deberá obtener juegos de las diferentes formas en uso, y enterarse del orden que siguen los trámites de las operaciones, así como de sus procedimientos y métodos de control esta

blecidos.

3.- Entrevistas.- Tiene por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios. La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas.

La entrevista puede llevarse a cabo de dos maneras, formal e informal, que de cualquiera de las dos el auditor debe establecer con el mayor cuidado qué es lo que pretende y señalar, que desea una información específica y la recopilación de datos pertinentes que le puedan ayudar a llevar a feliz término su tarea. También agregará que recibirá con mucho gusto toda clase de opiniones y sugerencias; mientras éstas estén respaldadas por hechos ciertos y argumentos válidos.

La entrevista puede ser libre o dirigida, dependiendo de la técnica que se utilice. La entrevista libre, es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento fabricado de preguntas, la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvían el objetivo central del estudio.

A la entrevista dirigida se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar un objeto definido de estudio.

Debe ponerse el mayor cuidado en su preparación y conducción, solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción, hechas las hipótesis y terminando la labor de investigación documental.

Existe una serie de recomendaciones para conducir una--entrevista y adaptar una táctica de acción, entre otras:

- 1.- Elegir junto con la persona entrevistada, el lugar y la hora de la entrevista de manera que la conversación se lleve a cabo sin interrupciones y el entrevistado se encuentre sin preocupación de tiempo.
- 2.- Buscar la manera de colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganar su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.
- 3.- Crear una atmósfera clara y franca para asegurar la exactitud de las informaciones.
- 4.- Comenzar la entrevista con algún tema corto de actualidad e interés para el entrevistado, de manera que se rompa la tensión ambiental.
- 5.- Llevar a cabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible.
- 6.- Ir preparando una mentalidad abierta para enfrentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que podamos adaptarlo fácilmente a éste.
- 7.- Poner interés en el tema, para así poder contestar prontamente cuando el entrevistado pida nuestra opinión sobre alguna conclusión parcial que se obtenga durante la conversación.
- 8.- No distraer la atención del entrevistado.
- 9.- No ser impaciente, rígido o violento en la conducción.

o desarrollo de la entrevista.

10.- Aclarar premeditadamente con el entrevistado, sobre el uso y la aplicación que se dará a la información recibida.

11.- En la entrevista con altas autoridades o jefes importantes, es altamente recomendable aclarar que la información obtenida, no será utilizada para valorar su labor o juzgar su actuación.

12.- Mientras más se amplíe el mundo de las ideas que en común se traten, mayor oportunidad se tendrá de obtener informes reveladores.

Si el auditor no es un conocedor del arte de la persuasión, podría resultar útil aplicar las siguientes sugerencias:

Durante la entrevista, conviene que el auditor no se comprometa definiéndose o haciendo recomendaciones, aún cuando se sienta inclinado, en principio a favor de lo que se está diciendo; habrá de comprobar los puntos dudosos haciendo preguntas, las respuestas a las cuales tal vez necesiten ser estudiadas posteriormente. Siempre que sea posible, deberá respaldar las notas que tome, con formas, informes, etc. etc. las cuales pasarán a formar parte de sus papeles de trabajo. Cuando el tiempo y las circunstancias se lo permitan, comprobará y asimilará la información obtenida en una entrevista, antes de efectuar lo siguiente. En ciertos casos al entrevistado que lea y firme lo asentado en el papel.

4.- Manuales. - Un manual de organización contiene en forma de tallada las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones de cada unidad importante de la organización. Ofrece una completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los re-

quisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y --- otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

5.- Diagramas.- Otro de los aspectos que ayudan en el desarrollo de la auditoría administrativa es el estudio y análisis de los diagramas.

Algunos de ellos pueden ser:

- a) Diagramas de Organización: Son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un departamento o sección en particular. Por medio de este tipo de diagramas, el auditor tiene la posibilidad de apreciar las relaciones que 'se supone' existen en una organización, pero que, en la realidad, tal vez no responden a las formalidades establecidas.

Con los Diagramas de Organización, el auditor administrativo podrá estudiar, entre otros, los siguientes elementos de una estructura orgánica:

- . Las funciones principales
- . Los canales de comunicación
- . Los niveles jerárquicos
- . El campo de autoridad de cada jefe
- . Las relaciones de cada unidad orgánica.

Este tipo de diagramas también es útil para auxiliar en estudios tales como:

- . Sistemas de Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- . Sistemas de Control Presupuestal.

. *Sistemas Integrales de Información, etc.*

b) *Cartas de Actividades.* - Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades tendientes a un objetivo específico; permitiendo estudiar lo siguiente:

- 1.- *La importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo.*
- 2.- *La intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio.*
- 3.- *Los departamentos o secciones que intervienen.*
- 4.- *Las acciones que realiza cada persona.*

c) *Carta de Distribución de Actividades.* - Es un valioso instrumento que permite conocer una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que los ejecuta e incluyendo el factor tiempo.

La carta de distribución de actividades se elabora a partir de la información obtenida por el auditor de acuerdo a los pasos siguientes:

- 1.- *Hacer una lista en forma general de las actividades que se desarrollan en los diferentes puestos de la unidad orgánica sujeta a examen.*
- 2.- *Hacer una lista de tareas o labores asignadas a cada persona indicando el tiempo que cada uno de ellas.*

La utilidad de la carta de distribución de actividades radica en que el auditor puede hacer su estudio desde los siguientes puntos de vista:

- . Volúmenes de trabajo
- . Distribución de labores
- . Duplicidad de trabajo
- . Deficiente utilización de especialidades
- . Tiempos de trabajo efectivo
- . Tiempos muertos
- . Costo de las actividades que se llevan a cabo
- . Costo de cada operación
- . Costo de tiempos muertos
- . Fijación de sueldos y salarios
- . Otros que repercuten negativamente en los resultados financieros de la empresa

d) Diagrama Linear de Responsabilidad.- A través de éste se registra gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados en la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos o unidades orgánicas que intervienen.

La ventaja de este diagrama es que es una representación gráfica que permite presentar información fácil de estudiar.

e) Diagramas de Flujo.- Permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos, proporcionando información objetiva y más fácil analizar y estudiar, ayudando también a hacer comparaciones entre los

procedimientos existentes y mejorar los que se propongan.

En la construcción de sus diagramas y gráficas el auditor debe tener presente que sólo se pueden estudiar y mejorar aquellos pasos o detalles que han sido registrados en esos instrumentos, por lo tanto él debe observar los puntos siguientes:

1. No tratar de cubrir una área demasiado amplia en un sólo diagrama o gráfica.
2. Construir sus diagramas o gráficas apegado estrictamente al área estudiada.
3. Registrar todos aquellos detalles que son críticos, ya que de estos se derivarán posibles mejoras.
4. Una vez empezada la construcción de un diagrama o gráfica no debe abandonar su propósito, sino hasta terminar totalmente.

6.- Cuestionarios.- Un cuestionario de auditoría administrativa pretende un examen exhaustivo y constructivo de la administración de una organización y de las tareas que le son asignadas. Sobre todo, el cuestionario se dedica a la evaluación de las acciones de la gerencia en el logro de los objetivos de la organización. Incluye una revisión de lo bien o mal que son desempeñadas las funciones administrativas, de planeación, organización, dirección y control. Además proporciona un medio para evaluar las operaciones de la organización sobre la marcha al examinar sus principales áreas de funciones.

El cuestionario de auditoría administrativa no da respuestas, sino que simplemente plantea preguntas; que ayudan a una persona a evaluar situaciones del mundo real, es decir, - definir los problemas en términos de las situaciones específicas en que existen.

El tipo de cuestionario a utilizar, dependerá de las necesidades o circunstancias particulares del área que se va a examinar. Sin embargo, contendrán un formato base que servirá para todos.

Algunos comentarios para la formulación de cuestionarios:

1. Si son para contestar un sí o un no, se formulan para que permitan una respuesta siempre afirmativa.
2. Los referentes a aspectos administrativos, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
3. Se tratan aspectos meramente técnicos, producción, personal, ventas, etc. deben estructurarse en base a los propios procedimientos, considerando una situación eficiente.
4. Las respuestas deben anotarse con claridad absoluta y en caso de dudas, hacer las mayores aclaraciones al respecto.
5. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas; de manera que las primeras vayan aclarándose o confirmando con las contestaciones de las siguientes preguntas.

El uso de cuestionarios se complementa con la observación física, entrevistas programadas, con recorridos por la

planta, con informes y Estados Financieros y otros medios necesarios para obtener información de fuentes externas.

c) Organización y Registro de Datos

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento de acción.

Es necesario, además, que se lleve a cabo una verificación de los datos que se están obteniendo, y para eso se debe pedir al mismo personal proporcionó la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

Una vez agrupados ordenadamente, los datos deben registrarse para hacer más objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentren bajo estudio.

El registro de datos puede hacerse mediante las diversas técnicas e instrumentos con que cuenta la Auditoría Administrativa:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.- Diagramas de Organización
general
Departamental
Seccional
- 2.- Diagrama
Productos
Hombres
Flujos
Linear de responsabilidad
Distribución de Actividades
- 3.- Diagrama de Tiempos y Movimientos
Hombres
Máquinas
- 4.- Diagramas de Disposición de
Máquinas
Equipo
Oficinas
Pisos
Lugares de Trabajo
- 5.- Diagramas Comparativas
Gráficas de Gantt
Interrelaciones
Línea y Staff
- 6.- Diagramas Combinados
Hombres con máquinas
- 7.- Diagramas Gráficos
Lineales
Barras
Mapas
Especiales
- 8.- Otros diagramas
Carta de Actividades
- 9.- Estudio de Tiempos
Trabajadores
Productos
Máquinas
- 10.- Películas de Movimientos en el trabajo
- 11.- Papeles de Trabajo
Entrevistas
Observaciones
Estadísticas
- 12.- Instrucciones, Operaciones y Rutas.
- 13.- Muestreo y Medición del Trabajo
- 14.- Investigación de Operaciones.

d) Sugerencias para recopilar información

Es importante seguir algunas indicaciones respecto a la forma de reunir información que a continuación se enumeran: -
(5)

1. Indíquese la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
2. Sujétese a una información esencial, no a cosas generales.
3. Evítese admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre nuevos aspectos.
4. En el caso de que el costo sea un elemento de importancia (puede decirse que siempre lo es), consíganse detalles completos.
5. Obsérvense las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
6. Estése alerta a deficiencias en la organización, -- sistema, métodos, controles, operaciones y personal.
7. Respáldese toda información mediante la observación inmediata, el examen o la comprobación.
8. Póngase atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
9. Determínese si se cumplen las políticas y procedimientos, mediante una comprobación del desempeño.
10. Búsqese métodos para mejoramientos.

11. Anótese áreas y funciones para una mayor eficacia -- en el desempeño.
12. Estése alerta a métodos de protección impropios.
13. Determinese si se están desempeñando bien las responsabilidades y obligaciones.
14. No se pase por alto la utilización adecuada de la mano de obra y equipo.
15. Dése consideración a las fluctuaciones en la producción y cargas de trabajo.

e) Objeto del Análisis de la Información

El análisis de la información; proceso de la Auditoría Administrativa cuya fórmula es fragmentar el área sujeta a estudios en porciones menores que presten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora. El auditor debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios y debe estar decidido a descubrir cómo puede lograr mejoras. Su estudio que llevará en forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes pasos que siga el área bajo el mismo todo ello con el objeto de tener una clara comprensión de lo que es sujeto de análisis y pensando que el objetivo de la Auditoría Administrativa, como se ha comentado en capítulos anteriores, es:

- . Eliminar pérdidas y deficiencias
- . Mejorar los sistemas, procedimientos y métodos de operación.
- . Mejorar los medios de control.
- . Desarrollar mejor al personal.
- . Utilizar mejor los recursos.

Es decir, todas estas finalidades quedarían resumidas en 'buscar mejoras' que a su vez se traducen en una 'reducción de costos'. Esto mismo significa que el auditor, al llevar a cabo su análisis, debe poner en juego toda su imaginación para hacer realidad ese axioma que ya he mencionado --- "Siempre hay una forma mejor de hacer las cosas" y que generalmente puede conseguirse mediante la investigación que se haga tomando como base los recursos de que disponga la empresa:

Personal: Reducir el número de obreros o empleados o mejorar la forma en que desempeñan su trabajo.

Materiales: Reducir la cantidad de recursos materiales utilizados sin por ello afectar los resultados esperados.

Tiempo: Eliminar desperdicios de tiempo o buscar ahorros de este elemento obteniendo los mismos o mejores resultados.

Tecnología: Utilizar nuevas formas de operar de acuerdo a los avances tecnológicos y cuyo empleo se justifica, es decir, que los beneficios sean superiores a los costos de utilización.

El guía para el análisis, deberá partir de las siguientes dos premisas:

. Un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método, o un trabajo existentes en la empresa, no prueban ser necesarios y útiles.

. La forma como opere un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método, o su trabajo no prueba que esa sea la mejor forma de hacerlo. -

Teniendo presente las premisas anteriores, el auditor puede emprender la fase del análisis, guiándose por medio de las preguntas claves siguientes:

¿QUE se hace?

¿POR QUE se hace?

?Es necesario hacerlo?

¿DONDE se hace?

¿POR QUE se hace allí?

¿ Es necesario hacerlo allí?

¿CUANDO se hace?

¿POR QUE se hace en este momento?

¿Es obligatorio hacerlo entonces?

¿QUIEN lo hace?

¿ POR QUE esa persona?

¿ Es indispensable que esa persona lo haga?

¿ COMO lo hace?

¿ POR QUE lo hace así?

¿ Es indispensable que se haga de ese modo?

Metódicamente, se dice que se pueden lograr mejoras de las que hablaba, principalmente por medio de Eliminar, Combinar, Cambiar y Simplificar algún o algunos de los elementos de los que está siendo sujeto de análisis.

CAPITULO V

PROCESAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU EVALUACION

- a).- Proceso para llevar a cabo la Auditoria Administrativa
- b).- Métodos sistemáticos del procedimiento de Auditoria Administrativa.
- c).- Papeles de Trabajo
- d).- Desarrollo de Estándares de Actuación
- e).- Evaluación de la Eficiencia Ejecutiva
- f).- Evaluación de los Resultados Obtenidos en la Auditoria

CAPITULO V

"PROCESAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU EVALUACION"

a).- Proceso para llevar a cabo la Auditoría Administrativa

El proceso de una Auditoría Administrativa se integra por diversos elementos como son:

- 1.- Examen
- 2.- Evaluación
- 3.- Presentación
- 4.- Persecución

1.- Examen.- En este paso se inicia la Auditoría Administrativa; se determinan las áreas a revisar y los detalles a estudiar. Determinar las áreas a revisar, es especificar en forma clara qué departamento, división o funciones se van a revisar o bien si se van a efectuar sobre toda la empresa.

También se determinará qué aspectos son susceptibles o necesarios de estudiar o analizar, es decir, planes, objetivos, métodos, sistemas, políticas, etc.

2.- Evaluación.- La evaluación se está efectuando de hecho al estar analizando y determinando hasta qué punto se está cumpliendo con las políticas, los objetivos, etc. Son dos los conceptos fundamentales de la evaluación: El proceso de evaluación y el análisis científico e interpretación y síntesis.

En el proceso de evaluación se determina el grado de eficiencia con que está operando la empresa, así como las causas que originan la deficiencia.

En el análisis científico e interpretación y síntesis - se efectúa el diagnóstico y se determinan las soluciones adecuadas para eliminar las deficiencias.

3.- Presentación. - La presentación es la culminación del trabajo realizado. Es el informe por escrito que contiene las su gerencias y recomendaciones, el cual puede originar aclaraciones sobre algunos aspectos que se consideren más importantes que otros y una vez que se llega a un común acuerdo se procederá a presentar el informe final a la dirección de la empresa.

4.- Persecución. - La persecución es la revisión posterior que se efectúa con el fin de verificar si se están siguiendo las correcciones y sugerencias implantadas, así como determinar los resultados obtenidos con esas modificaciones.

b).- Métodos Sistemáticos del Procedimiento de Auditoría Administrativa

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría que constituya, hasta cierto punto, una norma uniforme en la cual basarse es sumamente útil. Cuando este método se elabora de acuerdo con prácticas de auditoría sanas, - suministra seguridad y confianza en la actuación. Por otra parte, el auditor contará con una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

En ocasiones, los detalles del procedimiento proporcionan al auditor cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener 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.

Sería conveniente un "registro de tareas" supervisado - por el auditor en jefe, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo. Se anotarán la fecha en que se recibe la orden, descripción de la tarea a efectuar, a quién la encomendó, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que se juzgue útil.

Como en capítulos anteriores se ha hecho mención de la importancia y utilidad del programa de auditoría, donde figuran los diversos aspectos y renglones a cubrir, el enfoque y método a utilizar y los procedimientos a seguir, para ejecutar las órdenes recibidas. 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 hubiese 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 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.

Cada uno de los pasos de dicho programa comprende el propósito de observar y familiarizar con el asunto de que se trate, con el procedimiento principal para el examen y evaluación de los métodos y desempeño que se estén estudiando. De acuerdo con ello es posible descubrir deficiencias o irregula

ridades en los elementos estudiados, para recomendar remedios probables y determinar el grado de eficiencia existente en el desempeño de las funciones.

Asimismo, es posible que cada paso del programa exija un cambio de impresiones con jefe y subordinados, a efecto de conseguir una información para valorar tanto los métodos como la ejecución.

Hasta donde extender el trabajo de verificación depende del tiempo y las circunstancias. El auditor usará su criterio para decidir hasta qué punto conviene comprobar la exactitud y autenticidad de los datos.

Un factor importante en todo programa de auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especiales, porque tal vez ellos sean una de las principales razones del interés de la dirección en la ejecución de todo un programa de auditoría administrativa.

De esta manera, se puede decir, que el auditor por su experiencia sabe 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 estudio exige cuidadoso análisis, interpretación y síntesis.

c).- Papeles de Trabajo

Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos, ya que éstos constituyen una historia de lo hecho y tienen mucho valor para consultas posteriores. Si en algún momento surgiera una dis-

crepancia entre lo afirmado por el auditor y las afirmaciones de un jefe de departamento o supervisor, aquel estará en condiciones de comprobar su aserto mediante los susodichos documentos. Además, un documento planado con todo cuidado facilitará la preparación de informes claros y concisos.

Los papeles de trabajo correspondientes a la auditoría de una función, departamento o sección, será de máxima utilidad cuando el auditor o cualquier otro miembro de auditoría lleve a cabo la siguiente auditoría de la misma función, departamento o sección.

Los papeles de trabajo consisten de registros de datos y material pertinente, tal como formas, estados, gráficas, informes, exhibiciones, programas, etcétera, recopilados o elaborados por el auditor en el curso de su trabajo.

Al realizar su labor, el auditor conservará todo documento, análisis, programa, gráfica, etcétera, teniendo cuidado de asentar la fecha del mismo, el título para identificarlo con facilidad y sus iniciales, si acaso él lo hubiese preparado.

Los datos correspondientes a una determinada fase de la auditoría, deberán limitarse a una sola hoja de papel, con hojas auxiliares cuando se haga necesario.

Al completar la auditoría, habrá que registrar los documentos en el índice general del programa, valiéndose de números o letras y colocándolos en lógica secuencia. El programa de auditoría deberá ser colocado al frente de todos los documentos, sujetando todo ello en forma segura. Si se observa este procedimiento para la fácil identificación y disposición de los papeles de trabajo, el auditor o cualquier otra persona hallará sin contratiempos el documento que necesite.

Como el contenido y uniformidad de los papeles de trabajo desempeñan un papel en la labor de auditoría, hay que detenerse a planear su preparación y aspecto. En primer lugar, el empleo de hojas de papel de tamaño estándar (siempre que sea posible), asegurará un aspecto pulcro y ordenado. En segundo lugar, es indispensable que la información sea completa y que se ponga mucho cuidado y pulcritud en la transcripción de detalles de los memorándums de auditoría, hallazgos, conclusiones, irregularidad comentarios especiales, desviaciones, etcétera. Porque unos documentos de trabajo mal preparados e incompletos, pueden causar confusión y demoras innecesarias al elaborar el informe general de auditoría.

Al término de cada trabajo y después de preparar y completar el informe, los papeles de trabajo, junto con el programa de la auditoría efectuada, así como cualquier otro material auxiliar, se colocarán en un archivo del departamento de auditoría administrativa, en donde quedarán a la disposición de quien los necesite en el futuro.

d).- Desarrollo de Estándares de Actuación

Es un requisito indispensable desarrollar estándares para evaluar el desempeño de la administración, expresados en términos específicos. Son necesarios para evaluar tanto los procedimientos como los resultados. En el área de procedimientos, el principal objetivo que busca normalmente la gerencia de una empresa es el control administrativo efectivo sobre las operaciones del negocio. Control, que se realiza a través de una evaluación de la existencia y empleo de los procedimientos de control que ha establecido la empresa.

Un primer enfoque para el desarrollo de medidas de control podría ser identificar las diversas áreas de control ad-

ministrativo dentro de la empresa. La clasificación podría -- ser: (5)

1. Control organizacional
 - a) Gráfica de organización
 - b) Descripción de operaciones
 - c) Manuales de procedimientos
 - d) Objetivos fijados por la empresa

2. Sistemas de planeación e información
 - a) Planeación a largo plazo. De estrategia y operacional.
 - b) Presupuestos de operación
 - c) Sistemas de contabilidad de costos
 - d) Controles de costos

3. Administración de activos
 - a) Control de activos líquidos
 - b) Control de créditos y cuentas por cobrar
 - c) Control de inventarios
 - d) Sistema de presupuesto de capital

4. Sistema de mercadotecnia
 - a) Planeación de productos
 - b) Investigación de mercado
 - c) Pronóstico de ventas
 - d) Análisis de ventas

5. Sistemas de producción
 - a) Planeación de la producción
 - b) Control de calidad
 - c) Relaciones de trabajo
 - d) Compras y adquisiciones

Dentro de estas áreas, puede ser posible identificar -- los diversos procedimientos que son más importantes para mejorar la calidad del control administrativo.

Se podrá seguir el sistema de asignación de puntos que reflejarán la existencia y el empleo efectivo de estos procedimientos en cada área y mediante la totalización de estos -- puntos se obtendrá un índice completo de la calidad de los -- procedimientos de control que pueden ser desarrollados y que podría servir como base para hacer comparaciones entre empresas.

Además de los estándares de procedimientos, es necesario desarrollar estándares financieros para evaluar los resultados de la empresa. Algunos índices son necesarios para complementar la utilidad neta convencional que es la cifra comúnmente utilizada en la actualidad. Esto podría incluir el obtener cifras obsoletas adicionales, tales como las utilidades -- excluyendo ganancias relacionadas con inversiones en otras empresas y erogaciones que habrán de beneficiar actividades futuras (como por ejemplo, los gastos de investigación); sin embargo, la mayoría de los estándares financieros serán índices relativos. Los resultados obtenidos deberán relacionarse con los de la industria y con el medio económico en que opera la empresa, así mismo con los resultados en años anteriores y con los planes del futuro de la empresa.

Como un ejemplo del tipo de enfoque que se podría utilizar, a continuación se dan posibles medidas de éxito relativo:

1. La relación de utilidad de operación a ventas en la empresa, comparada con la razón en la industria.
2. La relación de utilidad de operación a activos fijos,

comparada con el rendimiento obtenido en la industria.

3. Variabilidad comparativa en los rendimientos comparada con la variabilidad promedio de la industria.

A medida que los sistemas de información se mejoran, es probable que la interpretación de los resultados de la empresa requerirán un análisis de los proyectos así como de los períodos. De esta manera, las decisiones estratégicas de la administración en el pasado podrían evaluarse a medida que se obtengan evidencias respecto a su éxito. Si bien no será una evidencia definitiva de la efectividad de la actual estrategia de planeación, puede ser de gran ayuda para el inversionista que se identifiquen las principales decisiones de la administración y que se informe sobre los resultados, al igual que tener los éxitos y fracasos combinados en una sola cifra de utilidad neta.

A continuación se dan algunas fórmulas que sirven para medir:

- ... la ejecución de políticas y dirección *
- ... la ejecución de medios de producción
- ... la ejecución de la fuerza de trabajo
- ... la ejecución de suministros
- ... la ejecución de mercadeo
- ... la ejecución de contabilidad y estadísticas

Algunas fórmulas para medir la ejecución de políticas y dirección:

		Peso %
	<u>Activo circulante</u>	= 25
	Obligaciones a corto plazo	
	<u>Capital contable</u>	= 15
	Activo fijo	
	<u>Capital contable</u>	= 25
	Obligaciones totales	
1) Índice general financiero	<u>Ventas netas</u>	= 10
	Cuentas por cobrar	
	<u>Ventas netas</u>	= 10
	Inventarios	
	<u>Ventas netas</u>	= 10
	Activo fijo	
	<u>Ventas netas</u>	= 5
	Capital contable	
2) Índice de productividad	= <u>Producción en términos físicos</u>	
	Costo total de la producción +	
	salarios (promedio de sa	
	lario por hora).	
3) Punto de equilibrio en	= <u>Costos fijos</u>	
términos de producción	Costos variables	
	Inventarios de productos termi	
	nados + (cuentas por cobrar -	
	margen anual de ventas)	
4) Extensión del ciclo de	= - <u>obligaciones con los proveed.x 360</u>	
la producción neta	Producción anual- margen anual de -	
	ventas	

- 5) Velocidad de rotación del activo = $\frac{\text{Ventas netas} \times 100}{\text{Activo total}}$
- 6) Ventas netas por hombre empleado = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$
- 7) Indicación sobre la aceptación de los productos = $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devolución y rechazos}}$
- 8) Rendimiento de las ventas = $\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
- 9) Rendimiento del capital social = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100$
- 10) Rendimiento del capital contable = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$
- 11) Importancia de los gastos = $\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de los artículos vendidos}}$

Política y dirección: función Asignada: fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios para alcanzarlos de manera económica.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de financiamiento:

- 1) Indicación sobre la política financiera = $\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}} \left(\frac{\text{Estructura}}{\text{del activo}} \right)$
- $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo fijo}} = \left(\frac{\text{Estructura}}{\text{del activo}} \right)$

- 2) Grado de independencia = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Financiera
- 3) Grado de obligación = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
- 4) Liquidez en relación = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$
con la estructura $\frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Activo fijo}}$
- 5) Grado de Autofinanciamiento = $\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$
- 6) Dependencia bancaria = $\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Activo total}}$
- 7) Movilidad del activo circulante = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Capital contable}}$
= $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$
- 8) Movilidad de los inventarios = $\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital contable}}$
- 9) Rendimiento del activo total = $\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Int. pagados}}{\text{Activo total}}$
- 10) Rendimiento del capital contable = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$
- 11) Rendimiento del capital social = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$

$$12) \text{ Grado de seguridad de los acreedores} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$$

Productos y Procesos: Función asignada: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que prestan servicio a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y así mismo determinar los procesos adecuados de producción.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de medios de producción

$$1) \text{ Intensidad de la inversión} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$$

$$2) \text{ Intensidad de los gastos fijos} = \frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costos de fabricación}}$$

$$3) \text{ Grado de mecanización} = \frac{\text{Valor de la maq. y equipo}}{\text{Activo total}}$$

$$4) \text{ Grado de expansión productora} = \frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$$

$$5) \text{ Indicación del estado del activo fijo} = \frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}}$$

$$6) \text{ Tasa de inversión con relación a la producción} = \frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$$

Medios de producción: Función asignada: dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficiente ente sus operaciones.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de la fuerza -
de trabajo

- | | | |
|---|---|---|
| 1) Relación entre los tipos de trabajo | = | $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}$ |
| 2) Relación entre los tipos de salarios | = | $\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$ |
| 3) Horas de trabajo por trabajador | = | $\frac{\text{Total de horas-hombre trab.}}{\text{Prom. del No. de trab.}}$ |
| 4) Rotación de la mano de obra | = | $\frac{\text{Número de trab. separados}}{\text{Prom. de trab. ocupados}}$ |
| 5) Promedio de salarios por hora | = | $\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$ |
| 6) Importancia de los salarios | = | $\frac{\text{Salarios}}{\text{Cuotas de fabricación}}$ |
| 7) Costo de las prestaciones por trabajador | = | $\frac{\text{Costo total de trab. sueldos y salario}}{\text{Número de trabajadores}}$ |
| 8) Ventas por trabajador | = | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$ |

Fuerza de trabajo: Función asignada: Seleccionar, adies-
trar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la-
óptima productividad en sus labores.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de suministros

- | | | |
|--|---|--|
| 1) Importancia de los abaste-
cimientos | = | $\frac{\text{Costo de las materias pri-mas y materiales auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}$ |
|--|---|--|

- 2) Rotación de los materiales = $\frac{\text{Costo de las materias primas y materiales auxiliares}}{\text{Inventario medio de materias primas y otros auxiliares}}$
- 3) Rotación de los créditos de los proveedores = $\frac{\text{Saldo promedio de los créditos recibidos de los proveedores}}{\text{Costo de los abastecimientos adquiridos en un año}}$
- 4) Plazo medio de los créditos de los proveedores = $\frac{360}{\text{Rotación de los créditos de los proveedores}}$

Suministros: Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de mercadeo

- 1) Punto de equilibrio de las Operaciones de mercadeo = $\frac{\text{Total de costos fijos de mercadeo}}{\text{Margen unitario de mercadeo-costo variable de mercadeo por unidad}}$
- 2) % de costos de distribución = $\frac{\text{Gastos de venta y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}}$
- 3) Influencia de la ubicación de la fábrica = $\frac{\text{Total de gastos de transp.}}{\text{Costo de lo vendido}}$

- | | |
|---|---|
| 4) Relación para medir la influencia de la propaganda | = $\frac{\text{Costo de propaganda y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$ |
| 5) Ventas por vendedor | = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de vendedores}}$ |
| 6) Rotación de las cuentas por cobrar | = $\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de los saldos y cuentas por cobrar}}$ |
| 7) Plazo medio de las deudas de los clientes | = $\frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$ |
| 8) Indicación de la política de crédito | = $\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de los créditos concedidos}}$ |
| 9) Proporción de devoluciones | = $\frac{\text{Valor de las mercancías de vuelta}}{\text{Ventas netas}}$ |
| 10) % del costo de la investigación de mercado | = $\frac{\text{Costo de la investigación de mercado} \times 100}{\text{Ventas netas}}$ |

Mercadeo: Función asignada: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Algunas fórmulas para medir la ejecución de contabilidad y estadística

Utilidad neta

Ventas netas

Utilidad neta

Activo total

Resultado de las operaciones = Utilidad neta

Activo fijo

Utilidad neta

Importe de la nómina industrial

Utilidad neta

Impuestos industriales

Contabilidad y estadística: función asignada: Establecer y tener en funcionamiento una organización para recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informado a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

e).- Evaluación de la Eficiencia Ejecutiva

Una función importante del auditor, en el caso de que quede comprendido dentro de sus atribuciones, será determinar puntos fuertes y débiles del personal ejecutivo de la empresa. Esta clase de información es de gran valor para la dirección en sus esfuerzos para estructurar y cumplir con sus responsabilidades de planear la fuerza de trabajo y la organización. Esto significa que el auditor se concretará a evaluar a los ejecutivos que figuren en los niveles medio y bajo de la supervisión, valorando al individuo en el desempeño de sus obligaciones, talento y habilidad, así como la apreciación de características ejecutivas generales.

El auditor considerará que las responsabilidades de los ejecutivos en niveles inferiores son de carácter técnico, --- mientras que en los niveles más altos de administración pueden que no sean importantes para su actuación.

Asimismo, el ejecutivo debe tener los conocimientos y - experiencia necesarios en el campo en que se mueve.

El feliz resultado de la actuación del ejecutivo es consecuencia de buena planeación, ejecución y control.

Para una planeación satisfactoria, el ejecutivo debe poner a contribución su inteligencia; tiene que ser imaginativo y creativo para tener visión y buen criterio. Además, exige - de una labor de identificación y evaluación de las oportunidades y riesgos, de la definición de un objetivo de la elaboración de políticas y procedimientos y de una constante búsqueda de mejores métodos para realizar las cosas que se proponga.

Una vez trazado el plan, empieza la responsabilidad de llevarlo a la práctica para lo cual es necesario seleccionar personal y cerciorarse de que se le asignen obligaciones definidas o apropiadas, que se les adiestre bien y se les motive- coordinar las labores de los diferentes grupos y dirigir y supervisar las actividades.

Se califica de un buen control por parte del ejecutivo, el que consigue que los subordinados procedan con el mayor -- apego posible a los planes, objetivos y políticas planeados. -- Este control involucra la evaluación de los resultados, su -- comparación con las normas establecidas y da los pasos necesarios para corregir las discrepancias que puedan surgir.

En términos generales, el verdadero éxito de un ejecutivo

vo deberá apreciarse en cuanto a su contribución a los demás, de la cual forma parte, su eficacia, en última instancia se mide en términos de su desempeño de trabajo (la forma en que trabaja y en que contribuye al éxito de la organización) --- mientras más capacidad demuestre en su labor, más valioso será para la empresa.

En el proceso de evaluación el auditor comprobará los siguientes pasos:

1. Qué tan bien deberá ser hecho el trabajo.
2. Qué tan bien se hace.
3. El grado de competencia alcanzado

El primero se determina enterándose bien de las normas de desempeño, metas fijadas, pronósticos, planes de operación y programas.

El segundo valorando las operaciones mediante una comparación en las normas de desempeño y una estrecha observación de la clase de técnica administrativa, desarrollándola por el ejecutivo. La comprobación final consiste en determinar el grado de éxito individual con que el ejecutivo ha contribuido al éxito general de la empresa.

La eficiencia del ejecutivo depende hasta cierto punto, de su acierto en hacer que quienes se hallan bajo sus órdenes manifiesten libremente su capacidad creadora, permitiéndoles libertad de acción, reconociéndoles el derecho a tener iniciativa para llevar a cabo las cosas.

Por otra parte, necesita establecer vínculos de confianza en cada individuo, además deberá estar siempre alerta a las manifestaciones de capacidad de los empleados, a la expe-

riencia de los mismos y a la cantidad de adiestramiento que necesita para desarrollar sus actividades.

Numerosas empresas han visto la necesidad de contar con una guía sistemática que permita a la alta dirección valorar los puntos fuertes y débiles del personal; por lo cual se registren algo así como un inventario de los conocimientos y capacidades de sus ejecutivos.

Durante la evaluación del sistema de la empresa; el auditor deberá examinar con mucho cuidado el 'inventario de capacidades' en caso de que la empresa no tenga información disponible del personal ejecutivo y se le pida al auditor que -- realice una auditoría de planeación de los recursos humanos, -- el auditor tendrá que preparar un programa completo y presentarlo a la dirección.

El objetivo de esta clase de auditoría es proporcionar una evaluación de las cualidades y defectos de cada ejecutivo. Se hará un informe por cada individuo en el que aparecerán todos los datos importantes, tomados de los estatutos de autoridad y obligaciones de los registros de los antecedentes personales de informes autobiográficos de desempeño de pruebas psicológicas escritas, calificaciones de méritos y clasificaciones anteriores, de informes de responsabilidad y resultados de entrevistas. Una lista de adiestramiento así como una descripción de los factores medidos por las pruebas psicológicas serán guías para el auditor en su evaluación de personal.

Es necesario tener mucho cuidado al efectuar las evaluaciones y es en este punto que el auditor hallará indispensable el solicitar ayuda interna de un experto en la materia.

Todo informe de evaluación ejecutiva deberá incluir de-

talles de la experiencia y preparación del ejecutivo de que se trate, clasificación, resultados de las pruebas y un resumen completo de sus cualidades y defectos.

f).- Evaluación de los Resultados obtenidos en la Auditoría

La evaluación de los resultados obtenidos en la realización de la auditoría es parte importante de la tarea del auditor, ya que constituye una oportunidad de demostrar el valor que tiene su actuación.

La evaluación estriba en el hecho de que el auditor -- compare los resultados obtenidos en la auditoría administrativa con lo planeado, esto iniciará si la empresa ha logrado los objetivos prefijados o deberán sugerir rectificaciones -- para las previsiones del futuro.

En los trabajos de auditoría, el auditor suele tener -- cambios de impresiones en las entrevistas con jefes de departamentos, a efecto de discutir con amplitud cualquier efecto descubierto que juzgue pertinente.

Una vez hecha la evaluación de los resultados es conveniente tener una junta con los directivos de la empresa u organismo teniendo presente los siguientes pasos:

1. Planeación de la junta
2. Desarrollo de la misma
3. Exito de la junta

1.- Planeación de la Junta:

- a) Anticipadamente se analizarán y evaluarán los distin

tos detalles preparando una lista de los asuntos a discutir, procurando estar bien documentados en los diferentes aspectos de cada hallazgo, problema o situación incorrecta.

b) Se tendrá que prever que asistan quienes tengan autoridad con subordinados.

c) Los aspectos de la junta serán tratados directamente por el supervisor o por el director de la auditoría administrativa.

d) Se deberá de que se cuenta con un lugar apropiado o con espacio suficiente, así como de todos los detalles para su realización.

2. Desarrollo de la Junta;

a) El auditor deberá cuidar que se inicie con puntualidad la reunión.

b) Deberá explicar las finalidades de la junta y enumerar los puntos que se va a tratar.

c) Deberá presentar cada tema por separado e indicar la libre participación y expresar sus puntos de vistas y sugerencias.

d) Deberá de vez en cuando sondear determinados puntos-claves; estimulando el planteamiento de preguntas y hacer que las contesten quienes posean conocimientos específicos de una función o actividad, además, se deberá permitir que cada ---- quien exprese como desee su solución a los problemas.

3. Exito de la Junta:

a) El auditor como conductor de la junta, tiene la responsabilidad de mantener el equilibrio aportando información adicional cuando se necesite y suministrando las debidas explicaciones y aclaraciones.

b) Deberá estar pendiente para escuchar las explicaciones y argumentos de los concurrentes, sin que haya divagaciones inoportunas, tratando siempre de encontrar las soluciones más ventajosas y oportunas al problema.

c) Deberá llegar a la solución del problema y luchar -- por conseguir acuerdos unánimes, resumiendo y logrando que ca da punto sea debidamente resuelto antes de pasar al siguiente.

La capacidad y utilidad del auditor para suministrar -- evaluación de experto independiente o de asesor, que sugiere el cómo se podrán lograr los mejores resultados y beneficios para una empresa, señala el futuro brillante para la expan-- sión de la profesión y dependerá de la calidad y dinamismo co mo se desarrolle en el campo que le corresponde.

CAPITULO VI

LA IMPORTANCIA DEL INFORME FINAL Y SU PRESENTACION

- a). - *Importancia del Informe*
- b). - *Recomendaciones para elaborar el Informe*
- c). - *Puntos principales que debe contener el Informe*
- d). - *Diseño y forma de presentar lo sobresaliente de la Auditoría*
- e). - *Preparación definitiva y entrega del Informe final*

CAPITULO VI
"LA IMPORTANCIA DEL INFORME FINAL Y SU PRESENTACION"

a).- *Importancia del Informe*

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 una empresa. El informe estará informando la actual - situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarlo; esto quiere decir que el auditor no tendrá - que decidir si la administración está tomando las decisiones - estratégicas y de operaciones correctas sino más bien si la - administración, dispone y está utilizando la información y - técnicas relevantes necesarias para evaluar racionalmente las - diversas alternativas que existen. Por tanto el auditor se - cerciorará si la administración está obteniendo información - relevante para tomar las decisiones necesarias.

El informe de la Auditoría Administrativa, presenta como ya se ha dicho, la situación administrativa que se tenga - en una fecha determinada la información determinada por la Au - ditoría administrativa está basada en el proceso administrati - vo, planeación, organización, dirección y control. (6)

Planeación

Informa de la posición que la empresa guarda con respec - to al futuro lo cual implica información sobre sus objetivos, - políticas y programas de acción, señalando cómo se han logra - do y qué es lo que se espera alcanzar en los ejercicios veni - deros.

Organización

Informa sobre la eficacia de la estructura orgánica y -

(6) DR. Y C.P. FABIAN MTZ. VILLEGAS. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA - ADMINISTRATIVA. LITOGRAF, S.A. MEXICO 1970. PAG. 162

de todos sus componentes. Indica si los sistemas, procedimientos y métodos de operación son adecuados o no se pueden mejorar. Asimismo, informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad del elemento directivo, para determinar si son adecuadas para conformarse al desarrollo de los planes.

Dirección

Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes de todos los niveles han alcanzado real y positivamente los resultados deseados por medio de la dirección acertada de sus subordinados.

Control

Informa de cómo se están controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la empresa. Asimismo, proporcionan información sobre las normas y estándares para precisar la eficacia de ejecución. También informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieran inmediatamente.

b).- Recomendaciones para elaborar el Informe

Todo artesano hábil que se esmera en la fabricación de algo se enorgullece de su obra, ya que ésta es el producto de su trabajo y talento. Así mismo, el auditor en la preparación de su informe final trata de que éste tenga una calidad que satisfaga las normas. El propósito es elaborar un buen producto envasarlo con cuidado y presentarlo en forma apropiada al superior.

Deben tomarse en cuenta los siguientes puestos para la-

elaboración de un informe:

- 1.- Conciso y lo más depurado posible.
- 2.- Redacción de fácil comprensión y sencilla.
- 3.- Discutir el borrador con los supervisores que se ven rdn afectados por las recomendaciones.
- 4.- No hacer críticas sin una recomendación constructiva y sin estar apoyadas en una información real y concreta.
- 5.- Emplear palabras y expresiones corteses para evitar una innecesaria brusquedad en las alusiones.

En todo informe se debe especificar con claridad la naturaleza y finalidad del trabajo efectuado; también habrá que determinar el alcance, fecha y lapso de duración.

Una comunicación que realmente transmita los hechos --- esenciales, es la culminación del trabajo del auditor.

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.

c).- Puntos principales que debe contener el Informe

En la formulación de un informe es importante pensar -- en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma -- que sea más fácilmente comprensible. Así que consideremos los siguientes puntos en el contenido de un informe final de Auditoría Administrativa dados por el DR. y C.P. Fabián Mtz. Villegas. [7]

[7] DR. Y C.P. FABIAN MTZ. VILLEGAS. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA - ADMINISTRATIVA. LITOGRAF, S.A. MEXICO. 1970. PAGES. 162, 164, 165, 166 Y 168

- 1.- Propósito de la auditoría.
- 2.- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- 3.- Hechos relevantes de cada departamento o sección.
- 4.- Metodología.
- 5.- Recomendaciones
- 6.- Ilustraciones

1. Propósito de la Auditoría

El auditor en su informe y a manera de párrafo introductor deberá incluir un breve comentario a la finalidad de la auditoría.

Es preferible que este punto explicativo del propósito de la auditoría ocupe la primera hoja después de la cartula y del índice del contenido del informe, ya que también hace el papel de prólogo, por eso se hace hincapié en la necesidad de presentarlo con interés para que provoque la lectura todo el informe.

2. Hechos relevantes a nivel de Empresa

En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieran medidas correctivas inmediatas. Conviene tratarlas por orden de importancia.

El auditor debe expresar clara y brevemente aquellas situaciones que merezcan atención de los interesados y se reflejarán al comportamiento general de la empresa.

3. Hechos relevantes departamentales o seccionales

En esta sección se informa ya con mayor detalle que en-

la sección anterior de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección en particular.

4.- Metodología

Es muy interesante, aunque muchas veces no es necesario que quien recibe el informe señalar a grandes rasgos la metodología empleada y sus limitaciones.

En general se deben describir brevemente las técnicas e instrumentos principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoría.

5.- Recomendaciones

En esta parte el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse en una forma concisa y clara, pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

También, se recomienda que se incluyan algunos comentarios sobre el plan de reorganización que se proyecte llevar a cabo.

Constituye una buena norma del auditor no incluir en su informe ninguna sugerencia de mejoramiento a menos de que se haya analizado, evaluando y determinando con precisión si resultará práctico y fácil de realizar.

6.- Ilustraciones

La última parte del informe se reserva para la presentación

ción de gráficas, listas, cuadros, anexos, ejemplos y otras clases de ilustraciones.

d).- Diseño y forma de presentar lo sobresaliente de la Auditoría

En el inciso anterior se mencionó los puntos principales que debe contener un informe según el C.P. Fabián Mtz. - Villegas; en este inciso se detallará el esquema para presentar el informe final según el autor Robert J. Thierauf (8)

El contenido y la extensión del informe de la Auditoría Administrativa varía de una auditoría a otra. Los factores importantes son el alcance de la auditoría, la capacidad de la administración, los términos explícitos del compromiso y las recomendaciones de la auditoría. En cualquier caso, el informe debe contener ciertos elementos esenciales que a continuación se detallan:

ESQUEMA - CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Parte I. Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa.
Se centra en la razón para iniciar la auditoría y en las áreas funcionales o funciones gerenciales -- evaluadas.

Parte II. Procedimientos utilizados de Auditoría Administrativa. - Se enfoca a la utilización de las secciones -- adecuadas del cuestionario de auditoría administrativa, así como en las limitaciones que se hicieron o encontraron durante la auditoría.

(8) THIERAUF J. ROBERT. AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE TRABAJO. MEXICO, LINUSA. 1984. PAGES, 45, 46 Y 47.

Parte III Exposición de hechos y problemas importantes.- Exposición exhaustiva de hechos ligados a los problemas reales. Debe haber un equilibrio adecuado entre la claridad y la brevedad del informe.

Parte IV. Recomendaciones para resolver problemas.- Concentrada en recomendaciones respaldadas por análisis favorables de costo y utilidad. También se ofrecen recomendaciones alternativas en caso de controversia. - Se anexa un calendario al informe con objeto de implementar las recomendaciones.

Parte V. Evaluación de las Auditorías Administrativas sobre funcionamiento gerencial.- Expresa la opinión de -- los auditores administrativos sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

Respecto al requisito de forma tampoco se puede hablar de un informe tipo, es decir cierta uniformidad en el texto - ya que esto depende en igual forma al tipo de empresa de que se trate (comercial, industrial, ganadera, etcétera) y de las situaciones o hechos que ameriten ser mencionados. Sin embargo, los informes pueden ser.

- 1.- Parciales.- Cuando se refieren a cierta área en particular.
- 2.- Totales.- Cuando abarcan la totalidad de las funciones de la empresa.

Estos informes a su vez, podrán presentarse en forma -- preliminar o definitiva.

En la última parte: "Evaluación de las Auditorías Administrativas sobre funcionamiento gerencial", contiene la cer-

eficacia, la cual, debe ser formulada de tal modo que esté claro que la evaluación del auditor es un dictamen, basado -- fundamentalmente en la evidencia obtenida durante la investigación. Igualmente, esta parte final incluirá un rechazo de cualquier responsabilidad respecto a las actividades de la administración de la compañía o de los resultados pasados, presentes o futuros de las operaciones.

Al considerar esta última parte, los auditores administrativos no están expresando infalibilidad, sino que simplemente están dando su opinión. Otro grupo de auditores podrá llegar a conclusiones diferentes partiendo de la misma evidencia y, consecuentemente, expresar una opinión diferente. También podrá ocurrir que uno encontrara errores después de que fue emitido el juicio del auditor a luz de información que no estaba disponible en el momento de la auditoría. No obstante, si se actuó con el debido esmero profesional las variaciones no rebasarán aquello que se imputa a errores normales de muestreo.

f).- Preparación definitiva y entrega del Informe final

Antes de que el borrador se entrega a la persona indicada para su transcripción a máquina, se somete a una última revisión con el propósito de comprobar el contenido del informe antes de escribirlo en definitiva y presentarlo.

En la elaboración final del informe convendrá tener presente algunos aspectos a saber:

1. Deben establecerse ciertas reglas fijas para que haya uniformidad en la redacción y escritura final, por ejemplo

- a) Los márgenes izquierdos de los pliegos deberán tener alrededor de tres centímetros a efecto de que se puedan encuadernar en legajos.
- b) Los títulos principales se escribirán con mayúsculas y los subtítulos con minúsculas subrayadas
- c) El número de página aparecerá en la esquina inferior derecha.
- d) Se observará un formato estándar en lo referente a términos numéricos o alfabéticos y en los espacios iniciales y tabulación de los párrafos.

- 2.- Una práctica usual en gran número de empresas es la de dirigir el informe al ejecutivo principal. (En algunos casos, podrá dirigirse al vicepresidente -- ejecutivo o al gerente de la función de auditoría administrativa).
- 3.- Los informes suelen firmarse por el jefe del departamento de auditoría y la fecha se consigna al final, hacia la izquierda.
- 4.- No se enviará el informe si no cuenta con la aprobación correspondiente.
- 5.- Una copia del informe deberá colocarse en el archivo, con todos los documentos relativos al mismo, para futura posible referencia.

Ahora es importante estudiar el informe en compañía del principal ejecutivo, dará oportunidad al auditor 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 obra.

Aspectos específicos, como podrían ser situaciones o -- problemas de naturaleza delicada, descubiertos en el curso de la auditoría y que requieran de una decisión por parte de la alta dirección, deberán ser planteados en ese cambio de impresiones, por otra parte, la discusión puede centrarse alrededor de un futuro progreso en alcanzar una mejor actuación y métodos administrativos más eficaces.

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 por qué 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 de las -- condiciones perjudiciales en cuanto a métodos y desempeño, sí no que se enterará de lo que se ha hecho o se hará para poner les remedio.

Ahora, en el caso de que no se haya actuado todavía, verá qué es lo que puede él hacer para corregir las cosas. Además, apreciará mejor cuál es el valor de la auditoría administrativa como instrumento para una evaluación y estimación --- constante de los métodos administrativos y de la operación, -- en todas las áreas de la empresa.

CAPITULO VII

VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LOS CONTROLES OPERATIVOS

- a).- *Importancia de la Vigilancia*
- b).- *Plan de Reorganización*
- c).- *Plazo para la Reorganización*
- d).- *Clasificación de los Controles Operativos*

CAPITULO VII

"LA VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y
LOS CONTROLES OPERATIVOS"a).- *Importancia de la Vigilancia*

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

Sus actividades pueden comprender el investigar con los supervisores y los jefes de departamentos porque 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 más todavía una administración eficiente; este cambio de impresiones le permitirá proporcionar explicaciones y ordenas probables malentendidos, en el caso de haberlos.

El valor de la vigilancia puede equilibrarse de varios -- modos. El primero, que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específica autorizada y es responsable de comprobar y urgir de que se actúe respecto a las recomendaciones que puedan 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, podrá 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 mejora en las entregas de los pedidos.

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

Al encargado de fabricación le convendrá desde el punto de vista de disponibilidad de materias primas, holgado abastecimiento de piezas y la consecución del equipo y mano de obra para ser posible el surtir los requisitos de fabricación de acuerdo al programa elaborado.

En cuanto al gerente de personal o relaciones industriales le afecta porque se busca la aplicación de recomendaciones que le facilite el tener disponible la mano de obra calificada, que le permite satisfacer las necesidades de fabricación y otra índole.

El departamento de compras se ve beneficiado por las recomendaciones que afectan la adquisición de material a fin de llenar los requisitos de existencias para la fabricación y la producción; por lo que respecta al departamento de contabilidad le interesan las sugerencias que tienen que ver con la documentación y registro de las transacciones y las proyecciones necesarias para el volumen de ventas y servicio, producción prevista, adquisición propuesta de materia prima, necesidades de mano de obra, etcétera, mediante lo cual se pueden hacer pronósticos de ventas y de necesidades financieras.

El interés del director general en la tarea de vigilan-

cia se basa en que ésta constituye un medio bien definido de garantizar que las recomendaciones se lleven a cabo, con lo que se evita que él tenga que encargarse de ello.

También resultan beneficiados: propietarios, tenedores de acciones, junta de directores, albaceas, consejales municipales, organismos gubernamentales y otras entidades que tienen interés en que la empresa resuelva sus problemas (algunos de los cuales pudieran parecer insolubles en un momento dado).

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

Según las circunstancias, la vigilancia del auditor empezará inmediatamente al terminarse la auditoría (cuando se trata de una situación que exija pronta atención y remedio) o iniciará algún tiempo después para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse.

Para llevar acabo la labor de vigilancia el auditor necesitará antes estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que figuren en su informe de auditoría y pasar a investigar cada una de ellas a fin de determinar su situación en términos de ejecución.

Conviene recordar que el programa de auditoría susceptible de éxito será el que prescriba estudios y evaluaciones periódicas de las funciones y actividades de la empresa. Su propósito será ayudar a la dirección, en forma constante a conseguir una marcha más eficaz de las operaciones, los estudios periódicos constituirán el medio de valorar realizaciones y

resultados. Lo que no pueda cristalizar en recomendaciones de importancia en una auditoría, tal vez cristalice en la siguiente.

La auditoría administrativa constituye una evaluación - de los métodos y desempeño administrativo, llevada a cabo por personas autorizadas por la alta dirección, en interés de la administración en general. La dirección será el juez definitivo del valor de las recomendaciones que mejoren dichos métodos y desempeños.

b).- Plan de Reorganización

Para que se haga efectiva la vigilancia posterior a la auditoría administrativa es necesario que se lleve a cabo el plan de reorganización, cuyo objetivo principal es precisamente que todas aquellas mejoras contenidas en el informe final se efectúen en el momento adecuado. Todo esto exige del auditor gran cuidado y precisión para efectuar los cambios, los cuales se harán bajo un plan para no incurrir en errores, descuidos o cualquier otra.

Dicho plan de reorganización exige ser discutido con -- los jefes de aquellas áreas donde se va a implantar las mejoras para su desarrollo en secuencia cronológica y operativa.

El auditor tendrá que hacer labor de convencimiento del plan propuesto, por lo cual deberá hacer lo siguiente:

1. Presentar sus proposiciones completa y claramente.
2. Hablar con todos aquellos que intervienen y deban intervenir en los cambios propuestos.
3. Preparar todo lo necesario para hacer un ensayo, ya sea práctica o gráficamente.

Es muy importante que el auditor obtenga la completa -- aceptación de los jefes sobre todo la de los niveles superiores, ya que su apoyo contribuye a influir sobre el personal -- de niveles inferiores. Por otra parte el auditor debe de darse cuenta que el personal de la empresa siempre tiende a lo -- siguiente:

- . Oponer resistencia al cambio.
- . No aceptar críticas
- . Desconfiar de lo que no entiende.

Para evitar que el personal de la empresa presente estas oposiciones el auditor debe poner en práctica los puntos -- siguientes:

1. EL PROPOSITO DEL CAMBIO DEBE DARSE A CONOCER EN FORMA CLARA Y ACCESIBLE.- Las personas presentan mayor resistencia al cambio cuando lo que se les presenta es ambiguo o utiliza una terminología que ellos desconocen.

2. LOS JEFES DEL AREA AFECTADA POR LOS CAMBIOS DEBEN TENER PARTICIPACION.- La naturaleza de las personas los lleva a apoyar aquellos aspectos en cuya creación han participado, ya que les es más fácil seguir las sugerencias en las cuales han intervenido.

3. LOS CAMBIOS NO DEBEN FUNDAMENTARSE EXCLUSIVAMENTE EN RAZONES PERSONALES.- El personal sólo va a responder de razones personales cuando se les demuestre que resolverán un problema suyo, alcanzarán un objetivo y obtendrán un beneficio -- específico.

4. DEBEN EXISTIR SUFICIENTES COMUNICACIONES SOBRE LOS -- CAMBIOS.- Aunque un cambio sólo se relacione con una o dos --

personas integrantes de un grupo, éste debe ser informado completamente acerca del cambio, a fin de dar una sensación de seguridad y seguir manteniendo la cooperación de todo el grupo.

5. LOS BENEFICIOS DEL CAMBIO DEBEN BENEFICIAR A QUIENES SALEN AFECTADOS.- Aunque sólo sea beneficio para la empresa, el personal estará a disgusto si el cambio no les produce un beneficio directo y, más aún cuando resienten alguna desventaja en su trabajo.

6. LOS CAMBIOS DEBEN COMUNICARSE ANTICIPADAMENTE.- El plan de reorganización debe comunicarse anticipadamente a las personas que serán afectadas por él, pues aunque se puede exigir su aplicación repentina y brusca, el personal puede obstruirlo en diferentes formas difíciles de advertir.

El principal problema para emprender cualquier cambio - demanda paciencia y práctica de muy buenas relaciones humanas.

c).- Plazo para la Reorganización

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:

1. Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
2. Efectuar los cambios durante un período corto (un año).
3. Efectuar los cambios paulatinamente durante un período mayor (más de un año).

Para elegir el plazo y efectuar los cambios dependerá de la magnitud de los mismos.

No es adecuado hacer que la empresa se acomode inmediatamente a una nueva organización, sin embargo deben aprovecharse determinadas situaciones, que puedan aprovecharse para reestructurar inmediatamente el área que le corresponderá a ese nuevo funcionario.

Para una reorganización total, es conveniente un plan de carácter intermedio, entre la estructura existente y la proyectada hasta que la nueva estructura quede de acuerdo al plan de reorganización.

Los cambios proyectados a corto plazo son aquellos en que la aplicación varía entre seis meses y un año aproximadamente. Los cambios se introducen de inmediato, pero como resultado de un estudio previo consultado y comentado con los jefes correspondientes.

Los cambios a largo plazo se puede elegir un período mayor de un año. Este sistema constituye de hecho un proceso que no tiene fin y que procurando causar los menores trastornos posibles, trata 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. La mejor será medir los beneficios y perjuicios que puedan resen-
tir la empresa en todos sus aspectos según cada una de las posibilidades que se han apuntado en el papel del asesor que debe desempeñar el auditor en el desarrollo del plan de reorganización, para lo cual él debe hacer lo siguiente:

- 1.- Contribuir con el personal para que se logre un uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos o métodos, mediante inspecciones y asesoramiento.
- 2.- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas.
- 3.- Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implantado las mejoras, con el objeto de descubrir posibles necesidades de alteraciones para asegurar la máxima efectividad.

d).- Clasificación de los Controles Operativos

La administración de una compañía se basa en el control de las operaciones de dicha compañía efectuada por los ejecutivos responsables, dichos ejecutivos, son funcionarios de la compañía o supervisores de la línea, administran el curso de las operaciones ya sea en forma directa o por medio de sistemas que dan efecto a sus mandatos. Estos sistemas representan el control de la gerencia. Este control administrativo definido como "el proceso de ordenar los sucesos dentro del medio ambiente para obtener los fines deseados" (9). Esta definición comprende la estructura de la organización, la elección de las medidas tecnológicas, la selección de empleados y la fijación de metas y políticas; sin embargo, el medio ambiente donde ejercen su poder la gerencia está dominada por el cambio. De acuerdo a esto, podrá expresar que el control "es el medio de ordenar los sucesos para obtener los fines deseados dentro un medio ambiente que se caracteriza por la incertidumbre". Un punto de vista más es el de W.T. Jerome, quien ha dicho: "Los controles del negocio... representan la línea de conducta que sigue el ejecutivo hábil para lograr cierto domi

[9] E.F. NORBECK. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORA TECNICA, S.A. MEXICO, 1982. PAG. 33

nio sobre su medio ambiente".

Los controles no deben considerarse en forma separada - del rendimiento, las normas a los planes de acción, pueden dividirse en las siguientes categorías:

1. Los controles empleados para estandarizar el nivel de rendimiento.
2. Los controles que se usan para salvaguardar los activos de la compañía.
3. Los controles que fijan los límites de la delegación de la autoridad.
4. Las reglas utilizadas para planear y programar las - operaciones.
5. Las instrucciones necesarias para que la gerencia de alto nivel equilibre los planes y los programas de - la empresa.
6. Los reglamentos para estandarizar el nivel de cali--dad y para medir el rendimiento en el trabajo.
7. Las reglas para motivar los empleados de la compañía.

Inicialmente la gerencia vigilaba las operaciones de la empresa por medio de la supervisión directa. Al volverse más-compleja la sociedad, los hombres de negocios emplearon la --contabilidad general que es uno de los sistemas más antiguos-y más comunes de control administrativo expresada en términos de Estados Financieros, costos de operación, informes de ren-dimiento a los niveles operativos etcétera.

La Contabilidad aunque no se considera como un control de acción directa, si tiene el poder de iniciar la acción, -- también la ventaja de ser una función objetiva del personal administrativo. En esencia, trasciende a todas las líneas de organización en cuanto al servicio que proporciona y a las estadísticas que pone a disposición.

Sin embargo, la contabilidad general es apenas uno de los recursos para el control con que cuenta la gerencia. Además, la empresa emplea los presupuestos para comparar el rendimiento y los resultados reales contra un plan de operación concebido. El método moderno de presupuesto ha desarrollado los siguientes procesos de control:

1. El establecimiento de premisas (la declaración de objetivos).
2. La planeación
3. El pronóstico
4. El control de la planeación
5. El desarrollo de los presupuestos
6. El control presupuestal

Esencialmente un presupuesto es un plan de operación -- ideado para indicar a la gerencia: 1) a dónde va la empresa, - 2) cómo va a llegar allí y 3) qué progreso se ha obtenido hasta la fecha (Lamperti y Thurston).

La gerencia ejerce también el control por medio de su función de métodos y procedimientos, que generalmente se lleva a cabo por medio de la publicación periódica de manuales. - Estos manuales tratan temas como la estructura de la organización, las políticas, la planeación presupuestal y las formas impresas. Además esta función proporciona a la gerencia la base más amplia para ejercer el control sobre las operaciones.

En la mayoría de los casos en cualquier sistema de control efectivo debería darse mayor énfasis a los objetivos y al estímulo de la imaginación constructiva que a un desempeño rígido. La supresión de todo cambio sofoca el progreso y la creatividad que se basan en el crecimiento, la vitalidad, la motivación y la iniciativa. Como Roger H. Keges declaró una vez (10): "El gerente de hoy puede estar seguro de una cosa solamente; de que el proceso de cambio es inevitable e interminable. El puede influenciarlo y dirigirlo para bien o para mal de acuerdo al esfuerzo y la reflexión que ponga en ello". A este respecto, el problema se dirige a que las reglas básicas existentes están en desacuerdo con las condiciones y las normas actuales por parte de la gerencia. Generalmente, estas áreas son investigadas por el departamento de auditoría interna, el cual, puede instruir a los ejecutivos en los aspectos intrincados de los sistemas de la compañía, y hacerlos conscientes tanto de los controles como de las utilidades. Un método - del que ya se ha mencionado en capítulos anteriores - AD-HOC no deja de tener mérito, ya que la elección del momento oportuno juega un papel muy importante en el éxito de los negocios. Estas revisiones pueden proporcionar una base para efectuar auditorías administrativas posteriores en los casos en que haya una falla en los controles o en la comunicación.

El sistema de comunicaciones proporciona la base para un mejor funcionamiento operativo, conceptos comunes y un lenguaje para pensar y hablar del negocio, especialmente en sus aspectos cuantitativos.

El concepto de control queda incompleto sin un entendimiento claro de lo que constituye la 'comunicación efectiva' - cuya importancia quedó declarada en el capítulo "Renglones" - que apreciar para el inicio de una auditoría administrativa.

Los controles operativos de una empresa pueden también clasificarse como controles de política o como controles de sistemas. En el caso de los controles de políticas; al relacionarse con la auditoría administrativa, y proponer las recomendaciones que afecten a las políticas de la empresa, deben traducirse en mayores utilidades o en costos de operación más bajos para la gerencia.

De esta manera el auditor administrativo debe formar -- parte del equipo administrativo. Cuyo objetivo de los funcionarios ejecutivos, tales como los programas de reducción de costos, no siempre se traducen efectivamente en una acción financiera; ya que además deberla evaluarse el impacto de las computadoras sobre los patrones de control interno establecidos. En esencia, nuestros viejos conceptos, los patrones de control financiero, y los métodos tiene que cambiar de dirección para encontrarse con los nuevos métodos de la operación financiera.

Así también, es muy significativo los cambios importantes en las operaciones y en los controles originados por la implantación de un sistema de información para los directivos; ya que esto ha ocasionado el empleo de técnicas administrativas deficientes, y han dañado la calidad de la información -- que se pone a disposición de quienes toman las decisiones. Un requisito primordial de la administración moderna, de acuerdo a Peter F. Drucker [11], es que "toda empresa debe verse, comprenderse y administrarse como un proceso integrado".

Finalmente, el objetivo del auditor administrativo es -- indicar a la gerencia qué tan eficientemente controla las instalaciones (sistemas de control administrativo para proyectos de inversión en activos fijos) instruir a la gerencia -- con respecto a la tecnología y recomendar los controles que --

[11] E.F. NORBECK. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORA TECNICA, S.A. MEXICO 1982. PAG. 40

se justifiquen. Es interesante nombrar al "sistema de control ejecutivo"; que consiste de cuatro elementos; el conocimiento de la distribución, la planeación, la organización y la información. La operación de algunas nuevas técnicas de control, - tales como los métodos que se han destacado recientemente: -- Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas, conocida como PERT (siglas de PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE) el Método de Ruta Crítica o CPM (siglas de CRITICAL PATH METHOD) así como las variaciones de ambas. Las técnicas anteriores empleadas por las compañías eran de Línea de Balance y las Gráficas de Gantt.

CASO PRACTICO

- a).- *Importancia de la Auditoría en la Gerencia de Compras*
- b).- *Contenido del Programa de la Auditoría*

CASO PRACTICO

"AUDITORIA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMPRA-VENTA DE LAMPARAS Y CANDILES"

a).- Importancia de la Auditoría en la Gerencia de Compras

En la dinámica de los negocios modernos, está aumentando constantemente la importancia de una función de compras -- efectiva y eficiente. Las condiciones de los costos que se elevan, la dificultad cada vez mayor para conservar los márgenes de utilidad, la agudeza de las condiciones competitivas y el efecto de la inflación hacen que la gerencia vaya en busca de una reducción en los costos.

Un ahorro que se obtenga en las compras puede ser el -- equivalente de un aumento en las ventas de 50 a 100 veces su valor. Esto significa que la función de compras se ha de reconocer como una actividad que produce utilidades.

La efectividad de la función de compras, como las otras dentro de la organización, debe ser evaluada sobre una base -- sistemática y regular. La necesidad de que se preste atención metódica al buen control de la actividad de compras se enfatiza por la cantidad de fondos que se comprometen, el riesgo, -- las relaciones con las fuerzas externas y la dinámica de esta actividad.

Para este caso práctico se han de exponer en forma simple y mediante procedimientos sencillos como entrevistas y -- cuestionarios la forma de evaluar un departamento de compras de una empresa cuyo giro es la compra y venta de lámparas y -- candiles; así como dar solución a situaciones en que actualmente pudieran encontrarse dicho departamento.

Así, veremos que la auditoría administrativa es capaz de emprender controles administrativos que operen en función de actividades diversas en la empresa y que afectan de cierto modo a todas las áreas de la organización; como se demostrará en este caso práctico a modo groso.

b).- Contenido del Programa de la Auditoría

OBJETIVO GENERAL

ALCANCE Y EXTENSION DE LA AUDITORIA

POLITICAS DE COMPRA

ORGANIGRAMA

DESCRIPCION DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

FLUJO DE LA PAPELERIA REQUERIDA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

FORMULACION DE CUESTIONARIOS

ENTREVISTAS AL ADMINISTRADOR GENERAL, JEFE DE COMPRAS Y EL AUXILIAR DE COMPRAS

INFORME FINAL DE LA AUDITORIA

OBJETIVO GENERAL

"Evaluar qué tan adecuados y efectivos son las políticas, los procedimientos y otros medios empleados, para obtener bienes y servicios al costo final más bajo, de acuerdo con las normas adecuadas de calidad y servicio".

ALCANCE Y EXTENSION DE LA AUDITORIA

Revisar si los periodos de compras son adecuados a las temporadas de venta y si las requisiciones de compra llenan los requisitos mínimos exigibles para efectuarlas; tales como

precio pactado, fechas de entrega, número de unidades, envlo- de la mercancía, descuentos sobre orden de compra, descuentos por pronto pago, etcétera.

Para lograr la efectividad de estos procedimientos ha- brá que hacer una investigación desde el gerente de compras, - secretarías hasta empleados de seguridad.

POLITICAS DE COMPRA

Mediante un programa anual se establece el calendario - de compra, políticas de pago e informes importantes referen- tes a la compra o cambios en los planes, todo ello se envía a los proveedores al inicio de cada año como "Boletín Informati- vo"; de esta manera los proveedores hacen cita sólo dos veces al año para el resurtido de sus mercancías. (política esta- blecida).

Si algún proveedor visita las oficinas para promover su mercancía, que será novedosa, entonces el administrador gene- ral podrá autorizar la orden de compra con un surtido recorta- do para dar a conocer al mercado dicha mercancía y analizar - su rotación.

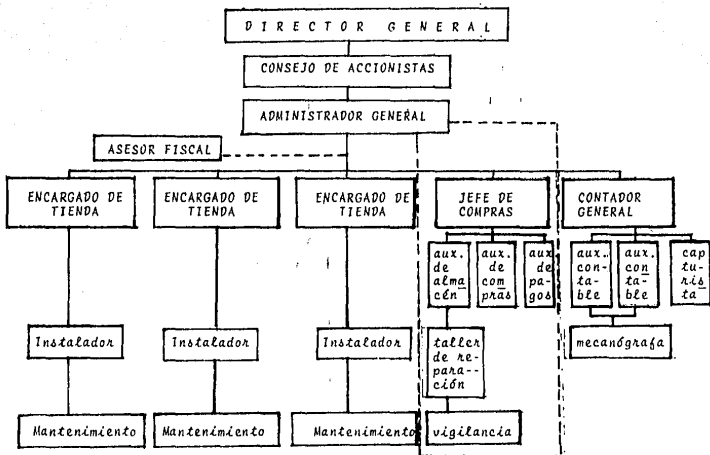
Las Políticas de Compra se resumen a continuación:

- . Sólo mediante orden de compra se realizan las compras.
- . Las órdenes de compra deberán estar autorizadas me- - - diante firma en la misma por el administrador general.
- . Las órdenes de compra no excederán al presupuesto mar- cado para cada proveedor.
- . La orden de compra se elabora según el resurtido para cada tienda.

- . Cuando se realizan ventas de mayoreo o a varios clientes de la misma mercancía y no hay en existencia; procederá a elaborar la orden de compra.
- . El proveedor deberá respetar los contratos de "exclusividad" en la distribución de modelos especiales.
- . El proveedor casi en todos los casos; acata las políticas de pago (crédito 30 días; fecha de entrega); - sólo que contraten contado u otro plazo, entonces se respetarán dichos acuerdos entre proveedor y administrador general.
- . El envío de la mercancía sólo se hará en las fechas - estipuladas para conveniencia ya pactada.
- . No habrá cambio en los precios especificados en orden de compra.
- . El resurtido de mercancías sólo se hace a principio - de año (enero o febrero) ya que muchas veces el proveedor sostiene precios de listas anteriores y a mediados (julio o hasta septiembre) para la temporada navideña en que se esperan mayores volúmenes de venta.
- . El pedimento de mercancía; ya sea para el resurtido - semestral o faltante de existencias; será con los mismos descuentos contratados. Sólo en casos de descuentos especiales para ofertar la mercancía, será diferente.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

" MERCADO DE LAMPARÁS Y CANDILES, S.A. "



Auditoría Administrativa -----

ORGANIGRAMA

NIVEL DE PUESTOS:

1er. Nivel:	DIRECTOR GENERAL	
2do. Nivel:	CONSEJO DE ACCIONISTAS	
3er. Nivel:	ADMINISTRADOR GENERAL	Nivel Staff: Asesor Fis- cal
4to. Nivel:	ENCARGADOS DE TIENDA	
	JEFE DE COMPRAS	
	CONTADOR GENERAL	
5to. Nivel:	AUXILIARES CONTABLES (2)	Depto. de Contabilidad
	CAPTURISTA	
	AUXILIAR COMPRAS	
	AUXILIAR PAGOS	Depto. de Compras
	AUXILIAR ALMACEN	
6to. Nivel:	INSTALADORES (3)	Ventas
	TALLER DE REPARACION	Almacén
7mo. Nivel:	MANTENIMIENTO	Ventas
	VIGILANCIA	Almacén

DESCRIPCION DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En el organigrama de la empresa "MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A." se detalla el personal del departamento de compras (incluyendo el almacén) que entrará a la Auditoría Administrativa del caso práctico. Por lo cual se describen dichos puestos como fuente de información como sigue:

ADMINISTRADOR GENERAL:

Controla las Tiendas (Venta de Lámparas y Candiles) - en cuanto a:

- . Ventas diarias
- . Clientes (no se maneja crédito; saldos de mercancías pendientes de entregar)
- . Bancos (Mediante saldos que le presenta el auxiliar de pagos)
- . Existencias (una vez por semana los encargados de cada tienda visitan la bodega -Mayoreo- para su resurtido).
- . Descuentos especiales a clientes de volúmenes en venta mayores.
- . Liquidaciones a empleados
- . Pago de nóminas
- . Pago de comisiones a los encargados
- . Pago de todos los gastos (renta, luz, teléfono, papelería, etc.)
- . Pago de impuestos al gobierno estatal, federal y municipal.
- . Pago de primas de seguros, etcétera

Autoriza los pedidos a proveedores.

Firma de cheques de Pagos a Proveedores y Acreedores.

Presupuesta pedidos a corto y mediano plazo.

Prepara y hace los informes de análisis financieros para la junta mensual del consejo.

Constantemente está cambiando las exhibiciones de las tiendas (aparadores, decoración extra, movimiento de lámparas y candiles en las salas, etcétera).

Contrata con nuevos proveedores.

Publicidad de las tiendas.

Organiza ofertas especiales (al conseguir mejores precios o existencias de mercancía obsoleta o deteriorada sin --compostura).

JEFE DE COMPRAS:

Trata con proveedores para realizar los pedidos ya autorizados por el Administrador General y de faltantes según pedidos de las tiendas.

Suple al Admor. Gral. para contratar nuevos proveedores de poca importancia.

Surte los pedidos de las tiendas.

Recibe la mercancía que llega de fuera de la ciudad para:

Comparar orden de compra contra factura del proveedor.

Comparar precios

Checar con su auxiliar de almacén que llegue la mercancía en buen estado.

Checar el plazo de entrega (que haya llegado a tiempo no antes, ya que está presupuestado dicho pedido y después -- tampoco porque pierden clientes).

Revisa que no haya errores en las órdenes de compra que emite el auxiliar de compras.

Envío a los proveedores foráneos de las órdenes de compra autorizadas por el administrador general o su entrega personalmente.

Recibir de las tiendas la mercancía deteriorada para su compostura.

Compras de materiales para la reparación de lámparas y candiles deteriorados.

Envío a las tiendas de la mercancía ya arreglada de las descomposturas anteriores.

AUXILIAR COMPRAS:

Prepara las órdenes de compras para pasarlas a máquina.

Realiza los movimientos en formas especiales de entradas y salidas del almacén.

Verifica las órdenes de compra contra facturas y las -- operaciones aritméticas que en ellas se realizan.

Emite las listas de costos y precios de venta actualiza dos.

Localiza la firma en las facturas del jefe de compras - para saber que la mercancía llegó completa y en buen estado; - en caso contrario realizará la devolución o cargo al provee- - dor para su descargo que hará el auxiliar de pagos a su vez.

Recibe las llamadas telefónicas de las encargadas de -- tiendas para pedidos urgentes.

Costea la mercancía que ya se vendió en las tiendas me- - diante las relaciones de venta.

AUXILIAR PAGOS:

Controla los saldos de los bancos de cada una de las -- tiendas y se los presenta al administrador general diariamen- - te.

Realiza las conciliaciones bancarias mensuales.

Hace el programa de pagos cada jueves de la semana.

Mecanografía los cheques de pago en general cada fin de semana para entregarse el viernes a los proveedores y acreedores.

Expide contrarecibos en los días de revisión de factura.

Envío de los cheques a proveedores foráneos.

Hace las nóminas de todos los empleados de cada tienda, del departamento contable y del de compras.

* Otras funciones que le asignen.

AUXILIAR ALMACEN:

Revisa que toda la mercancía llegue en perfecto estado al desempacar las cajas de los fletes foráneos o de la mercancía que el proveedor les entrega en forma directa.

Acomoda la mercancía en los estantes de la bodega, clasificándolas según el tipo de mercancía.

Envía la mercancía de los pedidos de cada una de las -- tiendas.

Revisa la calidad de las mercancías para su posterior devolución en caso de que sea necesario.

Empaca la mercancía para su devolución.

Realiza las compras necesarias que se requieran en la reparación de la mercancía una vez autorizado por el jefe de compras.

- * Otras funciones que le sean asignadas.

AUXILIAR TALLER DE REPARACION:

Recibe la mercancía en mal estado de las tiendas.

Prepara los materiales para reparación de la mercancía.

Repara dicha mercancía enviada de las tiendas.

Una vez reparada, las revisa el jefe de compras para su envío a las tiendas.

- * Otras funciones que le sean asignadas.

AUXILIAR VIGILANCIA:

Reside en la bodega -mayoreo- (lugar donde se ubica el depto. de compras y el almacén) para custodia de la mercancía que ahí se almacena.

Cambio de cheques en efectivo para el pago de las nóminas.

- * Otras funciones que le asignen.

Nota: * Sólo el administrador general tendrá el derecho de -- asignar funciones distintas de las que ya tienen; para que acaten órdenes directamente de él.

FLUJO DE LA PAPELERIA REQUERIDA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Las formas que a continuación se muestran son necesarias para el buen manejo de las compras; así como para obtener el costo actualizado de las mercancías.

Dichas formas son las siguientes:

1. Orden de compra
2. Devolución de mercancías
3. Entrada al almacén
4. Salida del almacén
5. Salida de mercancías (ventas realizadas en las tiendas)

1. Orden de Compra:

Por medio de esta forma, los proveedores surten los pedidos, que anteriormente se presupuestaron, de acuerdo a los requerimientos de cada tienda; consta de original y dos copias, que se determinan como sigue:

<u>Tantos</u>	<u>Clasificación</u>	<u>Concepto</u>
ORIGINAL	PROVEEDOR	El proveedor surte el pedido.
COPIA AMARILLA	DEPTO. COMPRAS	Control de consecutivo por número de orden.
COPIA VERDE	ALMACEN GRAL.	Control de las entradas de mercancía; se verifica factura contra orden de compra.

2. Devolución de Mercancías:

Mediante la cual se anotan las mercancías que serán devueltas al proveedor por las siguientes causas:

- . No fue la mercancía que se ordenó
- . Se repitieron modelos que no estaban considerados en la orden de compra.
- . Acuerdos entre proveedores y administrador general; - pudiendo ser que la mercancía está en buen estado, -- sin embargo, la rotación que se esperaba no fue suficiente y adecuada a la inversión original.
- . Mercancía que llegó en mal estado y/o incompleta.

Los tantos a utilizar son:

Tantos	Clasificación	Concepto
ORIGINAL	PROVEEDOR	Se notifica al proveedor la devolución.
COPIA	DEPTO. COMPRAS	Control de mercancías que se devuelven.
COPIA	DEPTO. CONTABLE	Registro de movimientos contables y control de saldos actualizados.

3. Entrada al Almacén:

La entrada al almacén determina el surtido de mercancía a las tiendas; así como la programación de facturas para su pago y la creación de pasivos contables. El flujo se efectúa de la siguiente manera:

<u>Tantos</u>	<u>Clasificación</u>	<u>Requerimiento</u>	<u>Concepto</u>
ORIGINAL	AUXILIAR DE PAGOS	Factura original con copia de <u>con</u> trarecibo.	Programa semanal según vencimientos
COPIA ROSA	DEPTO. CONTABLE	Copia de factura	Creación de pasivos.
COPIA AMARILLA	DEPTO. COMPRAS		Control de mercancías y consecutivo por número de entrada.

4. Salida del Almacén General "Mayoreo":

Desde el momento que llega la mercancía se separan los pedidos de cada tienda y al surtirse los mismos, se elabora la salida del almacén, y se entrega copia azul a la encargada de cada tienda para su debido archivo y control de entradas.

<u>Tantos</u>	<u>Clasificación</u>	<u>Concepto</u>
ORIGINAL	DEPTO. COMPRAS	Base de presupuesto para la elaboración de órdenes de compra y control de consecutivo por número de salida.
COPIA AZUL	TIENDA (encargada del)	Comprobante de la mercancía recibida.
COPIA ROSA	DEPTO. CONTABLE	Registro de Entradas al almacén tienda.
COPIA AMARILLA	ALMACÉN GENERAL	Control de salidas de mercancías.

5. Salida de Mercancías (Tienda):

En las cuales se registra el costo de la mercancía vendida. En el departamento de compras se realiza este trabajo - ya que las listas de costos se elaboran ahí mismo y se tienen actualizados los costos al último precio de compra. Una vez - determinado el costo, se entregan dichas salidas de mercancía al departamento contable donde se registra en pólizas de diario el costo de venta contra la salida del almacén y se revisan que estén bien las operaciones efectuadas para su cálculo.

<u>Tantos</u>	<u>Clasificación</u>	<u>Concepto</u>
ORIGINAL	DEPTO. COMPRAS	Determinación del costo de lo vendido.
	A	
	DEPTO. CONTABLE	Registro debido en pólizas de diario.

UTILIZACION DE FORMAS:

1. Orden de Compra
2. Devolución de Mercancías
3. Entrada al Almacén
4. Salida de Almacén
5. Salida de Mercancías

MAYOREO

REFORMA No. 685

PROVEEDOR	ENTRADA AL ALMACEN		No. 201	
	FECHA	DIA	MES	AÑO

FACTURA No.	FECHA
-------------	-------

D. COMPRA No.	FECHA	ANTICIPO No.	IMPORTE \$	SALDO \$
---------------	-------	--------------	------------	----------

UNIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	OCTO.	P. UNITARIO	IMPORTE
OBSERVACIONES				SUB TOTAL	
FORMULO	RECIBI	KARDEX	Vo.Bo.	I. V. A.	
				TOTAL \$	

PAGOS

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDLES, S. A.

Nº _____

FECHA _____

NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____

DOMICILIO* _____

CIUDAD _____

CANTIDAD CLAVE DESCRIPCION PRECIO CU TOTAL

POR MEDIO DE NUESTRA ORDEN DE DEVOLUCION Nº _____ ESTAMOS -
REGRESANDO MERCANCIA LA CUAL, HEMOS PROCEDIDO A DESCONTAR EN-
SU FACTURA Nº _____ CON FECHA

A T E N T A M E N T E

DEPTO DE COMPRAS*

CONTABILIDAD*

FORMULACION DE CUESTIONARIOS

Mediante las preguntas que se hacen a las diferentes -- personas que intervienen en el proceso de la "compra" como pudiera ser el proveedor, el gerente de compras, el almacenista, la secretaria, hasta el comportamiento de un cliente, ya que todo esto repercute en los controles administrativos que se -- llevan a cabo. Por tanto los cuestionarios dirigidos serán un instrumento de información muy valioso para conocer si la gerencia de compras ejerce suficiente control sobre sus proveedores para distribuir eficientemente las compras y a su vez -- el de minimizar los costos.

También es importante ver que el personal comprenda su trabajo y que el medio ambiente en que se desarrolle se adecue a la funcionalidad integral del departamento y consecuentemente se sienta motivado para hacerlo.

Los cuestionarios que a continuación se presentan se enfocan a distintas áreas de la empresa para dar soporte a la -- evaluación que se dará posteriormente al concluir el trabajo de auditoría administrativa mediante el informe final.

1. Cuestionario sobre actitudes de los colaboradores.
2. Cuestionario para proveedores.
3. Cuestionario para instituciones financieras.
4. Cuestionarios sobre recursos técnicos:
 - 4.1 Comercialización
 - 4.2 Finanzas
 - 4.3 Control de políticas
5. Cuestionario sobre la participación departamental
 - 5.1 Planeación
 - 5.2 Implementación
 - 5.3 Control

6. Cuestionario sobre políticas de la gerencia de compras
 - 6.1 Planes a corto y mediano plazo
 - 6.2 Estructura organizativa
 - 6.3 Dirección
 - 6.4 Comunicación
 - 6.5 Control
 - 6.6 General

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

1. CUESTIONARIO SOBRE ACTITUDES DE LOS COLABORADORES

- | | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. - ¿Tiene buena opinión de su empresa? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| <i>Existe compañerismo y no hay rivalidad entre jefes y subordinados, el ambiente de trabajo es trivial y tranquilo.</i> | | |
| 2. - ¿Se sienta satisfecho de su puesto? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| <i>El trabajo que desempeñan es de su agrado y se sienten satisfechos por realizarlo.</i> | | |
| 3. - ¿En función de su trabajo le pagan lo justo? | | X |
| ¿Por qué? | | |
| <i>No perciben el salario que les corresponde a su trabajo, ya que aumentan el trabajo sin tomar en cuenta su opinión.</i> | | |
| 4. - ¿Participa en las decisiones de su departamento? | | X |
| ¿Por qué? | | |
| <i>Por lo general no se toma la opinión de los empleados.</i> | | |
| 5. - ¿Se sienta parte de un grupo de trabajo? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| <i>Existe un equipo integrado para realizar las labores diarias. No hay individualismos.</i> | | |
| 6. - ¿Existe buen ambiente de trabajo? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| <i>Es un grupo pequeño, en el que cada día se tratan de sobrellevar buenas relaciones y respetando el trabajo de cada uno.</i> | | |

SI NO

- 7.- ¿Es conveniente formar parte de grupos integrados por compañeros de la empresa que realicen actividades deportivas, culturales o sociales? X
 ¿Por qué?
 Se logra establecer mejores relaciones humanas tanto fuera como dentro del ambiente de trabajo.
- 8.- ¿Siente suficiente seguridad en su futuro en la empresa? X
 ¿Por qué?
 Al realizar el trabajo que se les asignan; « su buen desempeño; se les será recompensado por la empresa.
- 9.- ¿Considera que puede lograr promociones en su trabajo? X
 ¿Por qué?
 Para efectuar cambios en el trabajo, de manera que se facilite al realizarlo.
- 10.- ¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa? X
 ¿Cuáles?
 Establecer un control de inventarios -- que facilitará a la empresa:
 . Método de costo más real que se adapte al tipo de empresa.
 . Mejorar las relaciones entre encargados de tiendas y jefe de compras.
 . Tener actualizadas las listas de precios de ventas.
 . Conocer la rotación de sus mercancías para comprar con mayor seguridad.

FECHA: 4 de Noviembre de 1965 REALIZADO POR C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

2. CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES

- | | SI | NO |
|---|----|----|
| 1.- ¿Ha tenido usted problemas con nuestro departamento de compras? | X | |
| ¿Cuál? | | |
| No se aceptan las nuevas listas de precios, cuando hay alzas considerables. | | |
| 2.- ¿Ha tenido usted problemas con nuestro departamento de almacén, en la recepción de sus artículos? | | X |
| 3.- ¿Las condiciones de parte de Mercado de Lámparas y Candiles, S.A. son razonables? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| Se contrata para llegar a un acuerdo con empresa-proveedor. | | |
| 4.- ¿Están ustedes conformes con Mercado de Lámparas y Candiles, S.A. como su cliente? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| Los convenios de compra se respetan, y hay temporadas en que existen mayor volumen de compra. | | |
| 5.- ¿Podría hacer usted mención a alguna (s) sugerencia (s) para mejorar sus relaciones con Mercado de Lámparas y Candiles? | X | |
| ¿Cuál es? | | |
| Exhibir la mercancía de tal modo que la venta de su producto aumente. | | |

FECHA: 4 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

3. CUESTIONARIO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS

SI NO

- 1.- ¿Qué concepto tiene de Mercado de Lámparas y Candiles, S.A.?
- Excelente ()
 Muy buena (x)
 Buena ()
 Regular ()
 Mala ()
 Muy mala ()
- 2.- ¿Ha liquidado oportunamente sus obligaciones financieras? X
- 3.- ¿Consideran que son clientes dignos de confianza? X
 ¿Por qué?
 Existe liquidez, para sus pagos, por concepto de préstamo, y no hay exceso de ellos mismos. Mantienen normalmente sus saldos a un nivel aceptable para el tipo de empresa.
- 4.- ¿Opinan favorablemente del futuro de esta empresa? X
- 5.- ¿Tiene usted alguna sugerencia en beneficio de la empresa, en función de las relaciones con ustedes? X
 ¿Cuál es?
 Sostener un plan de inversión adecuado al flujo de sus ingresos.

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.
 4. CUESTIONARIO SOBRE RECURSOS TECNICOS
 4.1 COMERCIALIZACION

	SI	NO
1.- ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa? ¿Por qué? El cliente demanda mercancía que no hay en existencia.		X
2.- ¿Existe suficiente mercado de consumo - del producto?	X	
3.- ¿Se ha definido adecuadamente el mercado servicio, en cuanto a ser de consumo-final? Uso industrial, residencias y oficinas.	X	
4.- ¿En caso de ser un producto para la --- clientela residencial se cubre en forma adecuada? ¿Por qué? Los clientes tienen la ventaja de escoger varios modelos de lámparas y candiles para el uso en el hogar que se requiere. (ej. baño, sala, cocina, recámara, patio, etcétera).	X	
5.- ¿En caso de ser un producto de uso para la oficina se cubre en forma adecuada? ¿Por qué? Hay varios modelos de lámparas, para la decoración o mueble que exija el cliente para su oficina.	X	
6.- ¿Se tiene conciencia de la importancia del satisfactor que se ofrece? ¿Por qué?	X	

SI NO

- El cliente queda satisfecho de haber -
adquirido la mercancía a su gusto y --
adecuada al lugar que éste le vaya a -
asignar.
- 7.- ¿Existe una adecuación de los canales-
de distribución utilizados? X
¿Cuál es?
Existe un equipo de transporte y perso-
nal capacitado (instaladores) para su
distribución e instalación.
- 8.- ¿Ha sido correcta la selección de los-
canales de distribución X
- 9.- ¿Se ha prestado el apoyo necesario a -
los canales de distribución? X
¿Por qué?
Se programan las entregas de mercancía
al día.
- 10.- ¿Se ha desarrollado un control sufi---
ciente de la actuación de los canales-
de distribución? X
¿Cuál (les)?
Se checan las entrada y salidas de cho-
feres y las entregas de mercancía así-
como el cobro de los saldos.
- 11.- ¿Es adecuado el cálculo de precio por-
el producto obtenido? X
- 12.- ¿Se ofrecen rebajas por compra de volu-
men? X
- 13.- ¿Se realizan descuentos por pronto pa-
go? X
- 14.- ¿Se conocen los precios de la competen-
cia? X
- 15.- ¿Se conocen y respetan los controles -
gubernamentales realizados por los pre-
cios de los productos ofrecidos? X

	SI	NO
16.- ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes? El crédito a clientes es solamente cuando la mercancía no se les ha entregado - aún.	X	
17.- ¿Se lleva acabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación? El saldo se recupera cuando se entrega - la mercancía	X	
18.- ¿De ser necesario se llevan a cabo las - cobranzas por medios legales existentes? Despacho de abogados	X	
19.- ¿Se ofrecen garantías suficientes de la - pureza del producto o del buen servicio?	X	
20.- ¿Se cumplen las garantías ofrecidas? Cuando el producto está en malas condi- ciones, se cambia por uno nuevo, hasta- que el cliente quede conforme.	X	
21.- ¿En caso de ser necesario se tienen ins- talados los servicios ofrecidos por la - empresa?	X	
22.- ¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo de la empresa? ¿Cuál? "MELCASA"	X	
23.- ¿Se utiliza una presentación atractiva- y protectora del producto?	X	
24.- ¿Se considera también un empaque atrac- tivo y protector? Cuando el cliente pide se lo empaquen, - en caja de cartón y periódico.	X	
25.- ¿Se procura realizar el mensaje publici- tario que dé a conocer el producto o ser- vicios producidos por la compra?	X	

- | | SI | NO |
|---|----|----|
| 25.- ¿Existe adecuación entre la publicidad -- usada y la de mensaje que demanda el producto? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| Los clientes solicitan más la mercancía - promocionada. | | |
| 27.- ¿Es adecuado el medio de publicidad utilizado? | X | |
| ¿Por qué? | | |
| El periódico se dirige a todo tipo de lector y clase social. | | |
| 28.- ¿Se han utilizado en forma adecuada recursos disponibles para la publicidad? | X | |
| 29.- ¿Existe alguna medición de los resultados? | X | |
| Aumenta el volumen de ventas de la mercancía ofertada. | | |
| 30.- ¿Se lleva a cabo una promoción? | X | |
| ¿Cuándo se realizan? | | |
| Cada año de aniversario, navidad y 10 de Mayo. | | |
| 31.- ¿Se hacen pruebas o usan modelos matemáticos antes de introducir un nuevo producto? | | X |
| 32.- ¿Se considera que existen suficientes satisfacciones por parte de los consumidores? | X | |
| 33.- ¿Se han realizado investigaciones de mercados y actitudes? | X | |
| ¿Cómo? | | |
| Por medio de encuestas a amas de casa, --- constructoras y contratistas. | | |

FECHA: 5 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

4.2 FINANZAS

	SI	NO
1.- <i>¿Existe una correcta determinación del nivel de efectivo?</i>	X	
2.- <i>¿Se respeta el nivel?</i>	X	
3.- <i>¿Se ha determinado el tratamiento de los ingresos por las ventas al contado?</i> <i>¿Cómo?</i> Invariablemente las ventas que se realizan deben ser al contado sólo en caso que la mercancía no se entregue, entonces el cliente entrega un anticipo y el saldo -- queda a su cargo hasta que la mercancía-- se entregue y cobre dicho saldo.	X	
4.- <i>¿Existen presupuestos de ingresos?</i>	X	
5.- <i>¿Se respetan los niveles presupuestados?</i> Generalmente sí, sin embargo cuando hay 'baja de temporada' las ventas estimadas no alcanzan el nivel esperado.	X	
6.- <i>¿Se informa oportunamente de los ingresos obtenidos?</i>	X	
7.- <i>¿Existen programas de pagos?</i> Se efectúan una vez por semana cada jueves.	X	
8.- <i>¿Se cumple con las cifras?</i> <i>¿Por qué?</i> Cuando los ingresos obtenidos se asignan a inversiones diferentes a las programadas, repercute en el pago, que sería posterior.		X

- | | SI | NO |
|--|----|----|
| 7.- ¿Se definen claramente los motivos de la inversión y sus características?
¿Cómo?
Se buscan diferentes presupuestos de compra; se compara la calidad y se define la inversión óptima. | X | |
| 10.- ¿Se analizan las posibles alternativas en su adquisición?
¿Cómo?
Mediante presupuestos. (ver respuesta 9) | X | |
| 11.- ¿Se respetan los plazos de entrega a los clientes?
¿Por qué?
Cuando el proveedor no cumple los plazos de entrega fijados. | | X |
| 12.- ¿Existe un control de inventarios? | | X |
| 13.- ¿Se pretende llevar a cabo algún control de inventarios y su método de valuación?
¿Cuál?
Inventarios Perpetuos mediante el método de valuación Últimas Entradas, Primeras-Salidas. | X | |
| 14.- ¿Existe la programación de cuentas por pagar a largo plazo?
¿En qué casos?
En compras de activos fijos (equipo de transporte) mediante arrendamiento financiero con opción de compra.
Préstamos de Habilitación y Avío y Refaccionario a Instituciones de Crédito. | X | |
| 15.- ¿Se cumple con la programación de pago? ¿Va que se obtienen tasas de interés más-bajo que las bancarias y las compras re- | X | |

dituán desde el momento que se utiliza el
financiamiento.

FECHA: 5 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR C.P. Javier Escaf H.

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

4.3 CONTROL DE POLITICAS

	SI	NO
1.- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para revisión de las políticas?	X	
2.- ¿Son frecuentes las reuniones? Cada mes.	X	
3.- ¿Se evalúan los resultados considerando - las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación? ¿Cómo? Mediante un manual de análisis financiero se evalúan las políticas de compra entre otras. Ejemplo: se analiza la cuenta de ventas por proveedor.	X	
4.- ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?	X	
5.- ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato? ¿Cómo? En la junta mensual de análisis financiero se comentan las desviaciones y se toman medidas necesarias a corto plazo.	X	
6.- ¿Se investigan las desviaciones repetitivas?	X	
7.- ¿Se analizan las modificaciones de las políticas en cuanto a las desviaciones?	X	
8.- ¿Hay una actualización adecuada de las políticas? ¿Por qué? En algunos casos se consideran las decisiones y no se llevan a cabo. Ejemplo: El		X

SI NO

control de inventarios se ha querido im-
plantar desde hace cinco años y únicamen-
te se levantan inventarios físicos cada-
año.

9.- ¿Se realizan reuniones interdepartamenta-
les para la modificación de las políti-
cas?

X

10.- ¿Se comunican las nuevas políticas?
¿Por qué?

X

La comunicación está limitada. En las --
juntas mensuales se exponen las desvia-
ciones como las mejoras logradas en el -
transcurso de un mes de ejercicio de ope-
raciones.

FECHA: 5 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Javier Escob H.

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

5. CUESTIONARIOS SOBRE LA PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

5.1 PLANEACION

	SI	NO
1.- ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?	X	
2.- ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas?	X	
3.- ¿Hay alguien encargado de la formulación de planes y programas? ¿Quién? El administrador General. Ejemplo: Un proveedor ofrece en "exclusividad" la distribución de modelos en lámparas de buró. Se toma o se deja o se busca alguna otra alternativa de compra.	X	
4.- ¿Se definen y comunican los planes y programas?	X	
5.- ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la solución de problemas similares? Ejemplo: A cierto proveedor se dejó de -- comprar su mercancía, ya que la calidad de la misma no mejoró. Por lo cual estaba repercutiendo en el prestigio e imagen de la empresa.		
6.- ¿Se incluyen en el plan o programa los aspectos de calidad? (ver respuesta 5)	X	

- | | SI | NO |
|--|----|----------------|
| 7.- ¿Se incluyen los aspectos de tiempo?
¿Por qué?
Una vez palpando el problema es cuando -
llevan a cabo los planes.
No prevén las situaciones en las que --
pueden caer después de un cierto período
de tiempo. | | X |
| 8.- ¿Se mencionan los aspectos del costo?
En las juntas mensuales de análisis fi-
nancieros, se comentan los puntos claves
que afectan más directamente al costo. -
Ejemplo: --Elevado precio en los fletes, -
aumento de gastos del departamento y for-
ma de disminuirlos o aumentar los precios
de venta; conseguir mejores descuentos en
la compra de altos volúmenes. | X | |
| 9.- ¿El ejecutivo que aprueba los planes y --
programas, asigna además las responsabili-
dades inherentes?
De acuerdo a los puestos de los integrantes
del consejo; se discute la delegación
de autoridad para poner en práctica di-
chos planes y programas. | | X ⁷ |
| 10.- ¿Existe precisión de lo que es repetitivo
y se establecen rutinas?
Ejemplo: responsabilidades de las auxilia-
res; (ver descripción de puestos) que no-
han cambiado, sólo para mejorar las mis-
mas. | X | |
| 11.- ¿Se considera la tendencia de las rutinas?
¿Por qué?
La descripción de puestos a auditar ha --
cambiado paulatinamente en pocos aspectos. | | X |

- 11.- ¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos? X
- 12.- ¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática? X
 ¿Por qué?
 Existe la tendencia a la mediocridad en el trabajo, por lo cual afecta a implantar nuevos sistemas de trabajo.
- 14.- ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de innovar? X
 Se exponen los problemas y la decisión que se considere más oportuna; se lleva a cabo.
- 15.- ¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas? X
- 16.- ¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación? X
 Se determinan plazos para cumplir con los planes y programas y discutirlos posteriormente en la junta mensual.

FECHA: 5 de Noviembre de 1955 REALIZADO POR: C.P. Eduardo Ruiz

HERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

5.2 IMPLEMENTACION

	SI	NO
1.- ¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para realizar el acto de la decisión?	X	
Generalmente se respetan las decisiones tomadas por el administrador general.		
2.- ¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos? ¿la importancia de cada caso se evalúa de acuerdo a los objetivos planes y políticas de la empresa.	X	
3.- ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?	X	
Se analiza la forma práctica de llevarlos a cabo. Ejemplo: en la compra a un proveedor foráneo se investiga la forma de entrega de mercancía como la de pago y sus condiciones.		
4.- ¿Se utilizan técnicas matemáticas?		X
5.- ¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?		X
El administrador general evalúa por medio de "visión empírica de negocios" y toma la alternativa más adecuada en base a su experiencia.		
6.- ¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o simple razonada?		X
(ver respuesta 5).		

SI NO

7.- ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el jefe departamental?

a. Académica

b. Práctica

Por lo general el jefe de compras resuelve sus problemas una vez que los ha comentado con el administrador general; dando la última solución el administrador.

8.- ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales.

X

Ejemplo: Se buscan proveedores de acuerdo a la exigencia de la clientela que busca encuentre el producto de calidad, decorativo.

9.- ¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?

X

10.- ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?

X

El administrador general, normalmente al final del día revisa que las operaciones indicadas a tiempo se hayan resuelto en el momento preciso.

11.- ¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?

X

Generalmente las órdenes se acatan por autoridad que no permite opinión.

12.- ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?

X

Ejemplo: el jefe de compras es responsable del taller de reparación, por lo cual se preocupa que la mercancía en mal estado salga a tiempo, pues por ca-

- | | | | |
|------|--|----|----|
| | da lámpara o candel que companga recíbe una comisión | SI | NO |
| 13.- | ¿Se pretende motivar a los subordinados? | X | |
| | Muy poco; aunque les permite establecer buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. | | |
| 14.- | ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa? | | X |
| | En el área económica. | | |
| 15.- | ¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones? | X | |
| | Entre compañeros se buscan alternativas para evitar que se depriman. | | |
| 16.- | ¿Busca el jefe departamental la comunicación con subordinados? | X | |
| 17.- | ¿Es adecuada la comunicación de los órdenes e instrucciones que se imparten? | X | |
| | Como es visto el trabajo rutinario no necesita de órdenes; más en el caso de que se dé una instrucción se adecua al momento que se está impartiendo; para recibirla con mayor precisión del administrador general a sus subordinados o del jefe de compras a sus auxiliares. | | |
| 18.- | ¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias? | X | |
| | En ocasiones los auxiliares sugieren a sus superiores cambios que se han de tomar en cuenta a lo que respecta a su propio trabajo generalmente o inclusive a los mismos superiores. | | |

	SI	NO
19.- ¿Existe correcta comunicación de las -- quejas? Aunque éstas ocasionan molestias entre- los compañeros; si no se llega a un --- acuerdo considerable para ambas partes- que participan en la queja.	X	
20.- ¿Se cuenta con una buena comunicación-- de evaluaciones?	X	
21.- ¿Son estrictas las comunicaciones?		X
22.- ¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?	X	
23.- ¿Se informa correctamente el material - rutinario?	X	
24.- ¿Se centraliza la información? El administrador general, entre las res- ponsabilidades del departamento recibe- toda la información para delegar autori- dad y funcionar como departamento inte- gral.	X	

FECHA: 5 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Javier Escal

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

5.3 CONTROL

	SI	NO
1.- ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?	X	
2.- ¿Se comparan los resultados con los planes?	X	
Se utilizan gráficas para evaluar los resultados y a su vez comparar con los planes.		
3.- ¿Se evalúan los resultados con los planes?	X	
4.- ¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?	X	
Ejemplo: en el caso de que se lance una promoción a tiempo limitado, se espera -- que en ese tiempo aumenten las ventas.		
5.- ¿Se evalúan los costos?	X	
6.- ¿Se estudia el monto del volumen o intensidad?	X	
7.- ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?	X	
8.- ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?	X	
9.- ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?	X	
10.- ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?	X	
Mediante sesiones extraordinarias, cuando el plan o programa lo amerite.		

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6. CUESTIONARIOS SOBRE LAS POLITICAS DE LA GERENCIA DE COMPRAS

6.1 PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

	SI	NO
1.- ¿Está suficientemente calificada la gerencia de compras para alcanzar objetivos de la empresa a corto o mediano plazo?	X	
2.- ¿Forman los planes a corto o mediano plazo parte integral de:		
a. Inventarios (no existe sistema de control)		X
b. Finanzas	X	
3.- ¿Emplean los modelos de compras el concepto de orden económico (COE) ? La formulación de órdenes de compra se hace mediante presupuestos basados en hechos pasados.		X
4.- ¿Se obtienen ofertas para las compras en grandes volúmenes?	X	
5.- ¿Incluyen los planes de compras medidas para aprovechar descuentos por cantidad?	X	
6.- ¿Evalúa compras diversas fuentes de provisionamiento antes de extender los pedidos? Compara costos, calidad y su función decorativa.		X
7.- ¿Hay una política establecida para pedir a través de requisiciones de compra? Por medio de órdenes de compra	X	

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Javier Escal

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

	SI	NO
1.- ¿Está el departamento de compras dirigido por un gerente capaz?	X	
2.- ¿Están los procedimientos de compras organizados alrededor de la búsqueda por:		
a. nuevas fuentes de aprovisionamiento	X	
b. más bajos precios o mejores descuentos	X	
c. medios más eficaces de entrega	X	
3.- ¿Se integran los procedimientos de compras dentro de un sistema de información?	X	
4.- ¿Se considera la calidad de las mercancías cuando se hacen las compras?	X	
5.- ¿Se consideran los tiempos de entrega cuando se realizan las compras?	X	
¿Por qué?		
El aspecto financiero debe tomarse en cuenta a partir de los vencimientos de pago.		
6.- ¿Toman en cuenta los procedimientos de compras los controles automáticos y los balances (control interno) para hacer o coincidir los pedidos con las facturas?	X	
Al recibir la mercancía se revisan orden de compra contra factura del proveedor.		

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6.3 DIRECCION

	SI	NO
1.- ¿Ejerce la gerencia de compras la dirección necesaria para exigir a los proveedores que lleguen a tiempo los materiales y mercancías? ¿Cómo? Telefónicamente se les exige la entrega a tiempo; lo cual finalmente repercute en el pago de las facturas.	X	
2.- ¿Tiene el departamento de compras la capacidad necesaria para aprovechar las oportunidades especiales de compra que bajarían los costos de los productos? En el momento para promocionar dichos productos y tomar la delantera a los competidores.	X	
3.- ¿Busca el departamento de compras nuevas y más baratas fuentes de aprovisionamiento?	X	
4.- ¿Emplea el departamento de compras métodos de costo menor al preparar los pedidos? ¿Por qué? No existe un método de costo de pedido adecuado a este tipo de empresa.		X
5.- ¿Se mantiene el departamento de compras al tanto de los productos novedosos de manera que esté enterado el administrador general?	X	

FECHA: 6 de Noviembre de 1965 REALIZADO POR: C.P. Eduardo Ruiz

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6.4 COMUNICACION

	SI	NO
1.- ¿Existe una atmósfera abierta en la que el grupo de compras desea mantenerse al tanto de los adelantos tecnológicos y --- constantemente busca:		
a. nuevas fuentes de aprovisionamiento?	X	
b. nuevos y mejores materiales	X	
2.- ¿Dedica tiempo el jefe de compras a hablar con el objeto de adquirir información suficiente sobre nuevos productos -- que puedan ser de beneficio para la empresa?	X	
3.- ¿Comunica el jefe de compra sobre nuevos productos al administrador general, con objeto de mantener las operaciones de compra lo más eficiente y económicas posibles?		X
¿Por qué?		
No cuenta con la motivación suficiente -- por parte del administrador general para hacerlo.		
4.- ¿Se comunican los resultados del trabajo al jefe de compras y al administrador general?	X	

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Javier Escal

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6.5 CONTROL

	SI	NO
1.- ¿Se integran a compras los informes, métodos y técnicas de control de inventarios?		X
No existen dichos métodos.		
2.- ¿Se controlan las compras de grandes cantidades de pesos a través de fórmulas de control económico de pedidos?		X
Deberían hacerlo, ya que las cantidades a pagar semanalmente son de pedidos muy fuertes.		
3.- ¿Aprovecha compras los descuentos por cantidades?	X	
4.- ¿Hay políticas gerenciales establecidas para comprar de afuera?	X	
Sólo que se requiere de un agente o representante de la empresa o proveedor para establecer y darles a conocer las políticas de compra. (En el caso que se proveedores que se les compra por primera vez, de otro modo anualmente reciben el boletín de información sobre cambios en las políticas)		
5.- ¿El departamento de compra ejerce control adecuado para asegurar que:		
a. se paguen los precios más bajos por los artículos comprados?	X	
b. se utilicen nuevas fuentes de provisiónamiento?		X

	SI	NO
6.- Hay controles adecuados, es decir cheques y saldos para:		
a. formular pedidos	X	
b. la inspección de recibos? mediante el auxiliar de pagos	X	
c. la coincidencia de pedidos, facturas e informes de lo recibido	X	
Mediante el auxiliar de almacén, que -- sin su firma en factura de recibido no se paga la factura.		

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. EDUARDO RUIZ

MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

6.6 GENERAL

	SI	NO
1.- ¿Se utilizan investigaciones científicas - de mercados para colocar ventajosamente -- los pedidos?		X
2.- ¿Se previene mediante la estandarización - de los artículos y sus especificaciones de talladas las variaciones que pueden eliminarse?		X
3.- ¿Se revisan periódicamente los estándares - de calidad y otras especificaciones para - reducir requisitos excesivos?	X	
4.- ¿Se usan laboratorios o muestreos para ase- gurarse de las especificaciones de la compra así como para probar la calidad de los materiales que entran a la empresa?	X	
5.- ¿Se usan contratos de pedidos bajo los cua- les el proveedor está autorizado para te- ner en existencia en cualquier tiempo una- cantidad de materiales o accesorios a dis- posición del comprador de tal manera que - el problema de almacenaje de estos materia- les disminuya para la empresa?	X	
6.- ¿Se usan solicitudes de compra con cláusulas de ajuste en los precios? Se respetan los acuerdos y políticas entre proveedor y administrador general, en cuanto a precios y descuentos.		X

SI NO

- 7.- ¿Se ha analizado la periodicidad de los pedidos de tal manera que éstos puedan hacerse con intervalos mayores eliminando gran número de órdenes pequeñas que requieren presupuesto por separado y manejo adicional? X
Sólo dos veces al año se realizan grandes volúmenes de compra.
- 8.- ¿Se verifican periódicamente las condiciones de compra con los proveedores para ver si pueden hacerse cambios en las especificaciones que permitan una disminución en el costo de los productos? X
- 9.- ¿Los procedimientos de supervisión y pago de las facturas son adecuados de tal manera que permiten obtener los descuentos posibles? X
Descuentos por pronto pago cuando los -- proveedores los conceden.

FECHA: 6 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. JAVIER ESCAF H.

ENTREVISTAS AL ADMINISTRADOR GENERAL, JEFE DE COMPRAS Y AUXILIAR DE COMPRAS

Mediante las entrevistas efectuadas al Administrador General, al Jefe de Compras y al Auxiliar de Compras nos dimos cuenta de lo siguiente:

- 1) Necesidad de comunicación entre los integrantes del grupo de compras.
- 2) Falta de satisfacción del trabajo en cuanto al jefe de compras.
- 3) Existen buenas relaciones entre los miembros del grupo de compras.
- 4) La auxiliar de pagos depende totalmente del administrador general.
- 5) El administrador general tiene una gran capacidad de mando que no utiliza.
- 6) En general el trabajo de cada uno de los integrantes del depto. de compras es mediocre.
- 7) La mediocridad en el trabajo se debe a que el administrador general no ocupa bastante tiempo en resolver los problemas del departamento de compras; por lo cual los subordinados toman este ejemplo, además de que no atienden a situaciones difíciles.
- 8) El administrador general adquiere otras responsabilidades que involucra al departamento de compras en -- ellas (Aspectos contables, financieros y personales)
- 9) El jefe de compras a través del tiempo que tiene trabajando en la empresa (10 años) ha demostrado buenas tácticas en el manejo de las compras e inclusive el trato hacia los proveedores, sin embargo las relaciones con las encargadas de tiendas son muy frías y -- cortantes; lo cual ocasiona graves problemas tanto -- personales como a la empresa.

- 10) El auxiliar de compras debido también a su experiencia y práctica en su trabajo, ha sabido conllevar sus labores en forma rutinaria y organizada.

FECHA: 16 de Noviembre de 1985 REALIZADO POR: C.P. Javier Escal H.

INFORME FINAL DE LA AUDITORIA

Consejo de Accionistas: MERCADO DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A.

Se investigó el departamento de compras de la empresa durante el período que finalizó el 30 de Noviembre de 1985.- Al llevar a cabo la investigación sobresalen los siguientes puntos a tratar:

- . Los períodos de compra no son adecuados a la rotación de sus inventarios.
- . Las órdenes de compra no llenan los requisitos mínimos exigibles para cubrir las necesidades de la empresa tales como:
 - + número de unidades
 - + fechas de entrega
- . En cuanto a los descuentos, los proveedores han respetado los precios pactados, rebajas y descuentos -- por pronto pago y se ha logrado por medio de lo anterior llevar a cabo promociones de lo que se han obtenido rendimientos mayores a los esperados.
- . Las relaciones interpersonales entre jefe de compra y encargados de tienda han ido desmejorando con el tiempo de sus labores.
- . El sistema organizativo del departamento en cuanto a las funciones del auxiliar de pagos, su dependencia hacia el jefe de compras no concuerda.
- . La falta de un sistema de inventarios adecuado a las necesidades de la empresa.
- . Empleo de técnicas de flujo continuo en las compras.
- . La necesidad de emplear programas computarizados -- adaptados a dicho flujo de compras.
- . Motivación general al grupo de compras para un mayor empeño hacia sus labores.

Lo expuesto anteriormente nos indica que el departamento de compras necesitará un esfuerzo determinante para tomar una visión diferente en los puestos que ocupan en él y una administración eficiente que podría lograrse a través de las siguientes recomendaciones:

- 1.- llevar en forma manual (tarjetas hardex) el sistema de inventarios perpetuos y por consiguiente su valuación correcta del método HEPS, con lo cual se logrará una mayor eficacia en:
 - . Control de mercancías
 - . Costos actualizados
 - . La utilización de la reexpresión del costo y de los inventarios (Boletín B. 10)
 - . La rotación por tipo de mercancía (uso de claves específicas para cada modelo) y a su vez promocionar la mercancía estancada.
 - . Stocks de mercancía de mayor rotación.
 - . La compra adecuada de mercancías
 - . Saber si los modelos nuevos han adquirido consumo inmediato.
 - . Las relaciones interpersonales de jefe de compra a en cargado de tienda.

Al establecer un inventario central bajo la custodia -- del departamento de compras dará como resultado, considerables reducciones en el inventario excedente, así como ahorros efectivos en varios millones de pesos al año.

- 1.- Es importante asegurarse de las fechas de embarque y entrega de los proveedores para efectuar los presupuestos normales de compra en temporadas de venta mayor; puesto que se lograría un aumento considerable en las ventas.

3.- El Grupo Abta (Cursos de superación personal), constantemente organiza cursos a nivel empresa que son impartidos por personal docente capacitado en las áreas de relaciones humanas, lo cual aportaría una mejoría al departamento para conocerse un poco más y de esta manera lograr un trato adecuado para cada persona que forma -- parte del grupo de compras y sus relaciones fuera de él. Las técnicas que utilizan son de análisis transaccional y otras referentes a la comunicación efectiva).

4.- Es preciso que se tomen las medidas convenientes para - que el auxiliar del taller de reparación efectúe sus labores; recomendable es que se le pague una comisión extra por cada unidad que repare, y preveer la forma en - que la mercancía no se maltrate; ya sea del desembarque de los fletes (tratar directamente con el proveedor), en el almacén general al recibir la mercancía, por el - auxiliar de almacén en el desempaque y acomodo de la -- misma; o en la tienda (dirigirse hacia el encargado); así como por el instalador al colocar la mercancía en - los aparadores de la exhibición.

También sería posible que se llevara una contabilidad - simplificada y un control de inventarios de la mercancía que entra al taller de reparación, lo que evitaría un descontrol en gastos extras de operación en la com - postura de la mercancía y de inventarios (para asignar mercancía a la tienda que la envió).

5.- Consideramos relevante la opinión e iniciativa del personal del departamento de compras para mejorar los procedimientos administrativos y la satisfacción de cada - uno de ellos.

- 6.- No se lleva un sistema de pedido de tienda al almacén - general (depto. de compras), por lo cual indicamos la siguiente forma para su control y ordenamiento del surtido de la mercancía: (esto en caso de que no hay existencias en la tienda y la mercancía es necesaria para efectuar la venta).

mercado de lámparas y candiles, s.a.		
PEDIDO N° 001		
Uds	Codigo	Descripción
ENCARGADO DE TIENDA:		EXISTENCIA <input checked="" type="checkbox"/>
JEFE DE ALMACÉN:		AVX. ALMACÉN: <input checked="" type="checkbox"/> D. DE COMPRA N°

* Es necesario la firma del auxiliar del almacén; ya -- que la mercancía estará surtida y embarcada para la tienda -- que la requirió.

Mediante esta forma de pedido el flujo sería el siguiente:

Tantos	Clasificación	Requerimiento	Concepto
ORIGINAL	DEPTO. DE COMPRAS	Copia verde de - orden de compra	El jefe de -- compras surte la mcla. en - existencia y- pide por me-- dio de orden- de compra al- proveedor si- no la hay.
COPIA	TIENDA	Copia amarilla de la remisión de venta.	La encargada- de tienda ten- drá el con--- trol de clien- tes por medio de pedido pa- ra surtir la- mercancía.
COPIA	DEPTO. CONTABLE	Copia rosa de - la remisión de- venta.	Para el con-- trol de los - inventarios o su registro - contable.

- 7.- Recomendamos un equipo de procesamiento de datos 'Micro computadora' que efectúe los siguientes programas:

PROGRAMA	* LAPSO DE TIEMPO
Cuentas por Pagar	Un mes y medio
Facilidad de palabra (listas de precios, cartas, etcétera),	Tres meses
Inventarios	Ocho y Diez meses
Valuación de Inventarios (para obtención del costo)	Un año.

* Indicamos el lapso de tiempo en que se pondría en práctica el programa. En el caso de inventarios y valuación de inventarios el lapso de tiempo es a largo plazo, ya que estos sistemas; según hacemos referencia en el punto 1. se llevaría de forma manual y posteriormente mediante el programa.

- 8.- Por último y no menos importante que los anteriores, recomendamos un pequeño departamento de Auditoría Interna al nivel del consejo de accionistas como sigue:

DIRECTOR GENERAL
AUDITORIA INTERNA
CONSEJO DE ACCIONISTAS
ADMINISTRADOR GRAL.

Este departamento de auditoría interna tendrá la disposición de autoridad hacia el administrador general y los subsiguientes niveles de organización; que evalúe los procedimientos administrativos de la empresa efectuando auditorías -

administrativas tanto personales como a nivel departamental y a su vez tenga el efectivo control interno de las operaciones contables de la empresa que podrían ser:

- . Arqueos de clientes
- . Arqueos de Caja
- . Revisión de cuentas deudoras:
 - + Empleados y funcionarios
 - + Accionistas
- . Inventarios físicos trimestrales rotando de cinco a diez proveedores.
- . Revisión de todos los impuestos (declaraciones del -- I.V.A., I.S.R.T.P., pagos provisionales, declaraciones anuales del I.V.A. I.S.R. INFONAVIT, etcétera).
- . Reexpresión de Estados Financieros.
- . Auditorías Financieras anuales

Este departamento estaría integrado por un Contador Público Titulado capaz, con un criterio de independencia mental; y un auxiliar contable. Además contaría con la ayuda del Departamento contable integrado en el organigrama (página 97)

OPINION DE LOS CONTADORES (consultoría administrativa)

Al realizar la investigación y evaluar la actuación del departamento de compras, se utilizaron los procedimientos de auditoría administrativa y estándares disponibles que fueron necesarios y adecuados a las circunstancias. De manera específica, se aplicaron los cuestionarios de Auditoría Administrativa para evaluar la eficiencia administrativa.

Basados en los principales resultados y recomendaciones expuestas en la parte anterior de este informe aparentemente-

el Departamento de Compras de la empresa Mercado de Lámparas y Candiles, S.A. fue administrado con eficiencia razonable -- hasta el 30 de Noviembre de 1985 juzgando esto a la luz de -- los resultados y bajo las circunstancias en que operó dicho departamento.

4 de Diciembre de 1985

DESPACHO DE CONSULTORIA FISCAL,
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

CONCLUSIONES

- 1.- La Auditoría Administrativa, se realiza como el médico-que no solamente prescribe medicamentos a las enfermedades ya declaradas o muy avanzadas en muchos casos, sino que lo hace también como medicina preventiva a síntomas de enfermedades futuras al realizar chequeos constantes y periódicos, como las empresas lo hacen con auditores-tanto internos como externos, ya sea en forma separado o combinada.

- 2.- La Auditoría Administrativa en nuestro país puede decirse que no sólo es necesaria sino indispensable considerando la utilidad que proporcionan, sobre todo en aquellas empresas que no están en posibilidad de contratar personal a nivel especializado en todas las áreas de su negocio; sin embargo este tipo de servicios aún necesita de mayor difusión y ganarse la confianza de los usuarios.

- 3.- El objetivo principal de la Auditoría administrativa es detectar las deficiencias e irregularidades de una empresa y poder corregirlas para mejorar sus controles, planes y objetivos, así como el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- 4.- Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

Pérdidas y deficiencias

Mejores métodos

Mejores formas de control

Operaciones más eficientes

Mejor uso de los recursos físicos y humanos

- 5.- Es importante conocer que existen otros tipos de auditoría, además de la auditoría administrativa como lo son:
- Auditoría Financiera (el tipo más antiguo y todavía más común); Auditoría de Operaciones (se lleva a cabo para lograr la eficiencia operativa que repercute en un ahorro en los costos principalmente); Auditoría de Funcionamiento (con el objeto de que participen más los directores externos en los consejos de las compañías a las que pertenecen) y por último la Auditoría Social (como intento por vigilar, evaluar y medir el funcionamiento social del negocio).
- 6.- La Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera - aunque son independientes se complementan, obteniéndose con la aplicación de ambas un criterio más objetivo de la eficiencia administrativa y de su repercusión financiera. La diferencia de esta auditoría es su propósito, alcance y orientación.
- 7.- La transformación de la Auditoría Interna en Operacional y Administrativa permite al auditor un campo de actividad cada vez mayor, haciendo que su actuación sea más útil en los diferentes departamentos de las empresas.
- 8.- El profesionalismo y eficiencia del personal que se programe e intervenga en la auditoría es esencial para la realización de una buena Auditoría Administrativa.
- 9.- El alcance de una Auditoría Administrativa debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven tiendan a ser más amplios cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

- 10.- En la revisión de la Gestión Administrativa, y la búsqueda de mejores métodos dentro de la organización, su objeto es disminuir costos, aumentar la eficacia, trabajar en la mejor forma posible y tomar medidas correctivas para evitar los errores.
- 11.- Una clasificación de la Auditoría Administrativa sería: de acuerdo a quien la realiza: Interna y Externa; de acuerdo a su campo de acción: Generales, Departamentales y Personales; y por último de acuerdo a su objetivo: Integral, por Requisiciones y Funcional.
- 12.- Para el desarrollo de una Auditoría Administrativa, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo, que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir.
- 13.- Es importante reconocer que la destacada labor de un auditor administrativo está "en la forma en que 'comunica' su conocimiento profesional y que puedan resolver problemas en un plan de cooperación y, en general, que sean buenos negociantes".
- 14.- El cuestionario de Auditoría Administrativa no da respuestas, sino que simplemente plantean preguntas que ayudan a una persona a evaluar situaciones del mundo real, es decir, definir los problemas en términos de las situaciones específicas en que existen.
- 15.- La Auditoría Administrativa utiliza técnicas e instrumentos que ayudarán a evaluar la eficiencia administrativa.

- 10.- En la revisión de la Gestión Administrativa, y la búsqueda de mejores métodos dentro de la organización, su objeto es disminuir costos, aumentar la eficacia, trabajar en la mejor forma posible y tomar medidas correctivas para evitar los errores.
- 11.- Una clasificación de la Auditoría Administrativa sería: de acuerdo a quien la realiza: Interna y Externa; de acuerdo a su campo de acción: Generales, Departamentales y Personales; y por último de acuerdo a su objetivo: Integral, por Requisiciones y Funcional.
- 12.- Para el desarrollo de una Auditoría Administrativa, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo, que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir.
- 13.- Es importante reconocer que la destacada labor de un auditor administrativo está "en la forma en que 'comunica' su conocimiento profesional y que puedan resolver problemas en un plan de cooperación y, en general, que sean buenos negociantes".
- 14.- El cuestionario de Auditoría Administrativa no da respuestas, sino que simplemente plantean preguntas que ayudan a una persona a evaluar situaciones del mundo real, es decir, definir los problemas en términos de las situaciones específicas en que existen.
- 15.- La Auditoría Administrativa utiliza técnicas e instrumentos que ayudarán a evaluar la eficiencia administrativa.

- 16.- El análisis de la información, proceso de la Auditoría Administrativa, cuya fórmula es fragmentar el área sujeta a estudios en porciones menores que presten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora. De lo cual, el auditor podrá emprender dicha fase del análisis, --- guiándose por las preguntas claves siguientes: ¿Qué se hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Quién lo hace? y ¿Cómo lo hace?
- 17.- Los informes que se presentan en el desarrollo del trabajo y al finalizar éste deben prepararse con todo cuidado, considerando el tipo de lectores que va a hacer uso de él. De la presentación de este informe depende mucho la imagen que el cliente se forme del auditor.
- 18.- El interés de la dirección de una empresa respecto a la necesidad de atender las recomendaciones propuestas en una auditoría administrativa, hacen que éste se constituya en una herramienta útil en la evaluación de la eficiencia administrativa, tan importante en el actual mundo de los negocios.
- 19.- La finalidad principal de la vigilancia posterior a la Auditoría Administrativa es complementar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo.
- 20.- Dada la formación del Contador Público, es el profesional más adecuado para coordinar una Auditoría Administrativa, en virtud de la experiencia obtenida a través de las investigaciones que realiza en el campo de los negocios.

- 21.- El principal problema de la profesión contable, era la falta de personal calificado en relación con el volumen de los servicios requeridos por los clientes; esto comprende el aspecto moral de dedicación hacia los mejores ideales de la profesión.

BIBLIOGRAFIA

C.P. SALVADOR CERVANTES ABREU. DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

BOLETINES DE LA COMISION DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.

CURSO DE AUDITORIA OPERACIONAL DE 1973

C.P. JORGE LOZANO NIEVA. AUDITORIA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS. MEXICO. ECASA 1983.

THIERAUF J. ROBERT. AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIO DE TRABAJO. MEXICO, LIMUSA, 1984.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. - MEXICO, DIANA. 1982.

E.F. NORBECK. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORA TECNICA, S.A. MEXICO. 1982.

WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DIANA. MEXICO, 1984.

DR. Y C.P. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. LITOGRAF, S.A. MEXICO. 1979

BOUTELL. AUDITORIA CONTEMPORANEA. SERIE DECKENSON. ECASA MEXICO. 1983

ENTREVISTAS: DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA " MERCADO -
DE LAMPARAS Y CANDILES, S.A."

L.A.E. MARIA ELENA PADILLA C.- ADMINISTRADOR GENERAL

JAVIER PEDROZA M. - JEFE DE COMPRAS

SRTA. ROSÁANA ARELLANO S. - AUXILIAR DE COMPRAS