

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACION E INFORMATICA

UNIDAD ENSENADA



MEMORIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

que para obtener el titulo de

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

presentan

**ALBA RODRIGUEZ LUIS ALFONSO
RAMIREZ DIAZ RODOLFO ERNESTO
TRUJILLO ORTIZ SALVADOR**

Ensenada, B.C.

Abril de 1993

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD ADMINISTRACION E INFORMATICA
CAMPUS ENSENADA

MEMORIA
DEL SEMINARIO DE
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

APROBADO POR:



L.A.E. JOSEFINA CAZAREZ ZEPEDA

Ensenada, B. C.

Abril 1993.

I N D I C E

	Páginas
INTRODUCCION.....	1
UNIDAD I.	
FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
- LA EMPRESA.....	3
- FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA.....	8
- PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
- CLASES DE AUDITORIA.....	23
- DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	27
UNIDAD II.	
GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
- CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	32
- OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	34
- OBJETIVOS SECUNDARIOS.....	35
- IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	36
- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	36
- PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	38
UNIDAD III.	
LA AUDITORIA EXTERNA.	
- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.....	40
- PROBLEMAS QUE SUELE ENCONTRAR EL AUDITOR EXTERNO EN SU DESARROLLO.....	45
- TRATO CON LAS PERSONAS.....	46
- PROBLEMAS DE RESISTENCIA.....	47
- PROBLEMAS DE FRICCION Y OTROS PROBLEMAS.....	47
UNIDAD IV.	
EL ENFOQUE CIENTIFICO.....	50
UNIDAD V.	
EL PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
- CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.....	52
- VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.....	53
UNIDAD VI.	
FASES DEL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
- PLANEACION.....	54
- EXAMEN.....	59
- EVALUACION.....	67
- INFORME.....	77
UNIDAD VII	
IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES Y VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
- METODOS DE IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES.....	84
- IMPORTANCIA DE LA VIGILANCIA.....	86
- FORMA DE LLEVAR A CABO LA VIGILANCIA.....	87
CONCLUSIONES GENERALES.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	92

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

El trabajo que el lector tiene en sus manos, es una recopilación de apuntes, puntos de vista de diferentes autores, desarrollo de temas afines, con el único propósito de explicar y lograr una mejor comprensión de la Auditoría Administrativa.

Esta útil herramienta, usada por los profesionales de la administración, es una técnica que cobra importancia, para el buen resultado en la aplicación del proceso administrativo. No importa que se administre; cosas, tiempo, materiales, personas. El proceso administrativo debe aplicarse de tal forma que todo camine armoniosamente y este en concordancia con el todo. Esto deberá ser vigente en todos los niveles de la organización.

Cuando por alguna razón, aparentemente desconocida, los resultados no van de acorde a las expectativas, la Auditoría Administrativa servirá en estos casos como delator de anomalías que van en deterioro de los resultados esperados. Si bien, esta técnica no soluciona los problemas y fallas, si dará al interesado en mejorarlas (directivo, supervisor, dueño, accionista o auditor) una idea mas clara y precisa de los problemas existentes que obstaculizan el desarrollo normal de la organización, función, departamento o fase del proceso administrativo, que no responde de acuerdo a lo esperado.

La importancia de esta técnica en el reforzamiento de los controles dentro de la empresa, será ampliamente valorada, una vez que el lector, tenga una idea clara de cómo se desarrolla

esta técnica y de lo práctica que resulta. Esto último debido a que la Auditoría Administrativa se puede aplicar, tanto a una función de la empresa, a un departamento o bien a una etapa del proceso administrativo.

Es pues uno de los propósitos de la presente, demostrar de alguna forma, lo útil que resulta la Auditoría Administrativa en la administración de las empresas y organismos de hoy en día.

UNIDAD I

FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

LA EMPRESA.-

Es importante dejar asentadas las bases fundamentales de la auditoría administrativa, que sirvan a la vez como guías para empezar el examen metódico y ordenado que su propia definición señala.

Para ello, iniciaremos por examinar el objeto o lugar donde se llevará a cabo la auditoría administrativa; la empresa.

Una EMPRESA; en cierta forma es una entidad que puede delimitarse en forma precisa, por lo que resultaría difícil definirla, excepto para casos concretos, consideraremosla como una unidad económica-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada.

Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa; inversionistas, personal de la empresa, público y estado.

En el sistema económico en que vivimos, la empresa es la célula básica de este sistema en virtud de que toda actividad económica se canaliza por medio de ese organismo, que nace y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes la dirigen.

No cabe duda, administrar una empresa resulta complejo; ya que crear un ente será para cubrir una necesidad existente; es poner en juego un mecanismo que, desde el punto de vista económico pretende lograr el máximo de utilidades.

Esto implica la producción de uno ó varios bienes ó servicios, de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que produce; de contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de operaciones, de tener el personal adecuado en cuanto a la cantidad que la empresa demanda.

Debido precisamente a esa complejidad, una empresa puede ser sujeto de estudio desde diversos puntos de vista sociológicamente, económicamente y administrativamente de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con el propósito predeterminado.

Propósitos o Valores Institucionales de la Empresa.- De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa al actuar dentro de un marco necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa y operar con ética.

Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos.- Tendientes a lograr beneficios monetarios;

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre prestamos concebidos.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes ó servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región de materias primas y servicios, al crear fuentes de trabajo.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región evitando la contaminación ambiental.
- producir productos y bienes que no sean nocivos para el bienestar de la comunidad.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

Recursos de la Empresa.- Debemos considerar a una empresa como algo más que una unidad administrativa, es decir, también como un conjunto de recursos que podemos clasificar como:

Recursos Materiales.- Estos consisten en cosas tangibles tales como, maquinaria y equipo, terrenos, edificios, materias primas, productos y, por supuesto, dinero. Algunos son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción, otros son de uso duradero durante un período considerable en el cual prestan servicio. La empresa: compra, arrienda, produce o vende todos estos recursos; son una porción que casi siempre esta implícita en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

Recursos Humanos.- Como una tradición, se ha usado la medición del trabajo para controlar al personal. Esta técnica se utiliza para establecer normas respecto al rendimiento del personal. Se compara el desempeño con las normas y se determinan si el empleado las cumple; esta técnica se ha aplicado al personal cuyo trabajo es manual. Pero en años recientes se han establecido normas para gerentes, jefes, supervisores, etc.

Otra técnica para control del personal es la evaluación del personal; se han empleado varios enfoques para medir y comparar el desempeño del personal con las normas establecidas. Las variaciones de estas técnicas tradicionales han ido en aumento, y en años recientes la valoración con base en los resultados se usa

con mayor frecuencia.

Los recursos humanos poseen características tales como: Posibilidad de Desarrollo, Creatividad, Ideas, Imaginación, Sentimientos, Experiencia, Habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

*Obreros. Calificados y no Calificados

*Oficinistas. Calificados y no Calificados

*Supervisores. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

*Técnicos. Efectúan nuevos diseños del producto, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

*Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

*Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.(2)

Recursos Técnicos.- Una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una empresa sería la de señalar solo los recursos humanos y materiales, sin embargo los resultados que rinden estos dos recursos son una función del modo en que se utilizan.

Recursos similares usados también para fines similares pueden rendir resultados diferentes, la diferencia básica reside más bien en el modo de hacer y utilizar mejor los recursos humanos y materiales.

Ese modo señala la técnica, por lo que, en esta era de grandes avances tecnológicos, lo podemos considerar como un recurso más, porque su utilización dependerá en alto grado de la trayectoria de la propia empresa.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la empresa dispone siempre de los recursos que hemos mencionado y que aún con ciertas limitaciones, exigen el mayor aprovechamiento evitando desperdicios y deficiencias para poder hacer una realidad constante los principios de una sana productividad.(1)

FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA.-

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son:

Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir al lector en el conocimiento de las funciones y subfunciones inherentes a cada una de ellas, y de lograr una comprensión integral del conocimiento administrativo de una empresa. Claro está que la estructura que se pretende es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de la empresa no depende del éxito de una área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción.- Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

- Ingeniería del producto:

- *Diseños del Producto
- *Pruebas de Ingeniería
- *Asistencia a Mercadotecnia

- Ingeniería de la planta:

- *Diseño de Instalaciones y sus Especificaciones
- *Mantenimiento y Control Del Equipo

- Ingeniería Industrial:

- *Estudio de Métodos
- *Medida del Trabajo
- *Distribución de la Planta

- Planeación y Control de la Producción:

- *Programación
- *Informes de Avances de la Producción
- *Estándares

- Abastecimiento:

- *Tráfico
- *Embarque
- *Compras locales e internacionales
- *Control de inversionistas
- *Almacén

- Fabricación:

*Manufacturas y Servicios

- Control de Calidad:

*Normas y Especificaciones

*Inspección de Pruebas

*Registro de Inspecciones

*Métodos de Recuperación

Mercadotecnia.- Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- Investigación de Mercados

- Planeación y Desarrollo del Producto:

*Empaque

*Marca

- Precio

- Distribución y Logística

- Administración de Ventas

- Comunicación:

*Promoción de Ventas

*Publicidad

*Relaciones Públicas

- Estrategias de Mercadeo

Finanzas.- De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

- Financiamiento:

*Planeación Financiera

*Relaciones Financieras

*Tesorería

*Obtención de Recursos

*Inversiones

- Contraloría:

- *Contabilidad General
- *Contabilidad de Costos
- *Presupuestos
- *Auditoría Interna
- *Estadística
- *Crédito y Cobranzas
- *Impuestos

Administración de Recursos Humanos.- Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

- Contratación y Empleo:

- *Reclutamiento
- *Selección
- *Contratación
- *Inducción
- *Promoción, Transferencias y Ascensos

- Capacitación y Desarrollo:

- *Entrenamiento
- *Capacitación
- *Desarrollo

- Sueldos y Salarios:

- *Análisis y Evaluación de Puestos
- *Calificación de Méritos
- *Remuneración y Vacaciones

- Relaciones Laborales:

- *Comunicación
- *Contratos Colectivos de Trabajo
- *Disciplina
- *Investigación de Personal
- *Relaciones de Trabajo

- Servicios y Prestaciones:

- *Actividades Recreativas
- *Actividades Culturales
- *Prestaciones

- Higiene y Seguridad Industrial:

- *Servicio Medico
- *Campañas de Higiene y Seguridad
- *Ausentismo y Accidentes

- Planeación de Recursos Humanos:

- *Inventario de Recursos Humanos
- *Rotación
- *Auditoría de Personal

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa. (3)

Factores a Evaluar Dentro de las Funciones Básicas de la Empresa.- La empresa como una organización requiere, para su funcionamiento armónico, basarse en principios de organización.

Las funciones básicas de la empresa, así como sus subfunciones no logran por si mismas el desarrollo integral de la organización. Existen ciertos factores de administración que deben aplicarse correctamente en la práctica y que darán al auditor una idea más precisa del funcionamiento del área, función o empresa que se pretende auditar.

Estos principios de organización deberán ser vigilados, analizados y evaluados constantemente, de tal forma, se podrán detectar fallas que provocan problemas. A continuación se presentan y destacan en cada uno de ellos su relevancia e importancia, además se presentan posibles anomalías que el auditor podrá buscar como signos de alerta durante el desarrollo de la auditoría.

* Planes y Objetivos.- Al efectuar una revisión de los principios de la organización, es necesario dar la debida consideración a los planes generales y objetivos de la misma, a los aspectos básicos necesarios para que el trabajo se haga y se haga bien.

El éxito de un plan de organización en cualquier empresa, se refleja con toda claridad en la constante capacidad de la misma para mantenerse al parejo de las cambiantes situaciones de los negocios y percibir las grandes oportunidades que se están presentando como resultado de los adelantos tecnológicos, ideas y uso de nuevo y moderno equipo. La empresa bien organizada, está planeada mediante objetivos y planeación.

En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas.

* Estructura Orgánica.- Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa, como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma. La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia si no cuenta con un buen plan de organización.

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato.

Las deficiencias más comunes en este renglón son:

- La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
- Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- Hay falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- Inflexibilidad para satisfacer necesidades cambiantes.

* Políticas y Prácticas.- Las políticas y prácticas sanas son, desde luego, esenciales para una administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

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

Muchas veces, unas mal llamadas "políticas" son determinadas por la costumbre o los precedentes y no por una planeación de la alta dirección y ni tampoco son expresadas en forma escrita. En realidad, constituyen prácticas originadas, en un determinado momento, a niveles inferiores. Estas prácticas no siempre son conocidas o sancionadas oficialmente por la dirección.

* Sistemas y Procedimientos.- Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en mente su propósito y su forma de decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente, puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política que lo inspiró. Porque un procedimiento puede confundir, malinterpretarse o ser inadecuado para un propósito determinado. Por otra parte, el sistema puede haber sobrepasado su utilidad. Por todo esto, el resultado de un sistema o procedimiento puede ser defectuoso y necesitar de una medida correctiva.

* Métodos de Control.- En todo renglón del comercio, la industria, las instituciones y el gobierno, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, tratándose de objetivo, norma o reglamento; tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados, además tomar las providencias necesarias para aplicar las medidas correctivas.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma.

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

Si ocurriese que los controles demostraran incapacidad en un momento dado, habrán de darse los pasos inmediatos para corregir la situación. Para ello, el auditor examinará el desempeño, los objetivos, plan, organización procedimiento y normas. Evaluará

cada uno de estos elementos y procederá a hacer las recomendaciones necesarias.

* Medios de Operación.- La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de unas u otras.

El principal cuidado del auditor debe ser el determinar si una empresa está o no operando tan aprovechadamente como se debiera. Su tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas.(4)

PROCESO ADMINISTRATIVO.-

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente. (5)

En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

El proceso administrativo se separa fundamentalmente en dos aspectos llamados la mecánica y la dinámica administrativa, por lo que habrá de distinguirse todavía dentro de esas dos fases amplias, los elementos, o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico.

Siendo toda división de algún modo arbitraria, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración. Mencionaremos los criterios más seguidos, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

División Tripartita.- La American Management considera que en la administración existen dos elementos: **Planeación y Control**. Pero al dividir éste último en **Organización y Supervisión**, en realidad propone una división tripartita: **Planeación, Organización y Supervisión**.

División en Cuatro Elementos.- Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terry; estos elementos son: **Planeación, Organización, Ejecución y Control**.

División en Cinco Elementos.- Fayol, pone cinco elementos en la administración: **Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar**.

División de Koontz O' Donnell en Cinco Elementos.- Propone la división en los siguientes elementos: **Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control**.

División en Seis Elementos Según Urwick.- Propone una división en los siguientes elementos: **Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.**

Para fines de este trabajo, hemos considerado los siguientes elementos, dentro de la "Mecánica Administrativa": **Planeación, Organización,** y dentro de la "Dinámica Administrativa": **Dirección y Control.**

Planeación.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc, necesarios para su realización.

Comprende tres etapas:

Políticas.- Principios para orientar la acción.

Procedimientos.- Secuencia de operaciones o métodos.

Programas.- Fijación de tiempos requeridos. Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos etc, y diversos tipos de pronósticos.

Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Etapas:

Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.

Funciones.- La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Obligaciones.- Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende las siguientes etapas:

Mando o Autoridad.- Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

Comunicación.- Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

Supervisión.- La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Control.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación

con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

Establecimiento de Normas.- Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

Operación de los Controles.- Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de Resultados.- Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

CLASES DE AUDITORIA.-

De acuerdo con la mayoría de los estudiosos en esta materia existen distintas clases de auditoría, por lo que a continuación las abordaremos.

Existen 4 clases principales de auditoría:

- * Auditoría financiera
- * Auditoría interna
- * Auditoría de operaciones
- * Auditoría administrativa.

Todas estas auditorías tienen varias características en común:

- toda auditoría efectúa mediciones
- las 4 tienen carácter deductivo
- la independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

Pero por otro lado también existen diferencias que distinguen unas de otras.

Auditoría Financiera.- Consiste en hacer una revisión detallada de los registros de contabilidad de una empresa, esta la realiza un contador publico, cuya conclusión es un dictamen acerca de la veracidad de los estados financieros de la empresa.

Auditoría Interna.- Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia).

Auditoría Operaciones.- Consiste en una técnica para evaluar la efectividad de una unidad con referencia a normas de la empresa, no se requiere persona especializada para llevarla acabo.

Ejemplo de A. de Operaciones:

- * Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.
- * Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- * Revisión de prácticas de compra.

Auditoría Administrativa.- Examen detallado de la

administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas, sus recursos humanos, materiales, métodos y controles.

Ejemplo de A. Administrativa:

- * de los elementos del proceso administrati.
- * de una o más funciones administrativas
- * de elementos analíticos.

Clasificación Genérica..- Genéricamente la técnica de auditoría es un servicio profesional regulado por principios técnicos, con características y objetivos enfocados a estudiar una situación o problema.

Para el empresario existen 2 objetivos básicos:

- El incremento de la eficacia de operaciones
- La rentabilidad de la empresa.

Esto implica resolver problemas pequeños y graves para lo cual se requerirán los servicios de un L.A.E. para que ayude a la solución de los problemas.

Podemos decir que la clasificación más genérica de la auditoría es la que se divide en "numérica y no numérica".

-Numérica.- (Auditoría Financiera) Esta consiste en la revisión de los estados financieros.

* de balance

* de resultados

* especiales

- Enfocados a descubrir fraudes, errores, etc.

- Peritajes, prueba pericial contable.

- Para la compra\venta de una empresa.

* Parciales: de una área de los estados financieros.

- cuentas por cobrar

- gastos

- inventarios

- ventas

- depuración de cuentas.

-No Numérica .- (Auditoría Administrativa, de operaciones)

Estas se refieren a actividades no financieras que, tarde o temprano, quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa.

Ejemplos de Auditoría No Numérica.-

* La evaluación del cumplimiento de políticas

* Evaluación de sistemas y procedimientos

* Revisión de la función de compras

Estas auditorías se salen del mundo de los números para dedicarse a realizar un análisis de situaciones, hechos relacionados con su labor.

Consideramos que la auditoría, cualquiera que sea su tipo debe aplicarse en la empresa para tener una apreciación integral.(6)

DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.-

En la vida práctica existe una relación de la auditoría administrativa con la auditoría financiera. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolla en una parte muy importante de la auditoría interna, la cual se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador.

Antes de establecer la diferencia que existe entre ambas auditorías es necesario conocer sus conceptos y objetivos.

La Auditoría Financiera.- Es una revisión sistemática de los libros y registros contables de toda la empresa, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras, así como los resultados de estas para poder hacer un informe de dichos resultados. Esta auditoría se basa en el pasado, o sea, analiza las transacciones que han quedado registradas.

Objetivo de la Auditoría Financiera.- Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar si los principios contables se han aplicado y dar una opinión acerca del manejo financiero.

La Auditoría Administrativa.- En esta técnica se mira hacia el futuro, en otras palabras, esta nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Es decir, la auditoría administrativa nos proporciona un panorama general del estado de la empresa que se estudia y nos señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran, y de ahí, nos muestra aquellas áreas en las que se debe tener más atención por parte de la dirección de la empresa, que normalmente serán aquellas que presenten problemas.

Objetivo de la Auditoría Administrativa.-Su objetivo consiste en revisar todas y cada una de las funciones que existen en una empresa, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de ellas, y así, ayudar a la dirección a la toma de decisiones en beneficio de la empresa.

COMPARACION ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:

<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>AUD.FINANCIERA</u>	<u>AUD.ADMINISTRATIVA</u>
Propósito	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.	Apreciar o mejorar la habilidad administrativa funcional

Alcance	La situación financiera.	Una operación o función.
Orientación	Hacia el estado financiero de los negocios desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia el estado operativo de los negocios pasados, presentes y futuros.
Medición	Los principios de contabilidad aceptados.	Los principios de administración de las operaciones.
Método	Las normas de Aud.	
Precisión	Absoluta.	Relativa.
Interesados	Principalmente externos.	Internos (gerencia).
Realización	Real.	Potencial.
Necesidad	Requerida legalmente.	Opcional para la gerencia reciente.
Historia	Larga existencia.	Reciente.

Catalizador	La tradición.	La petición del ejecutivo.
Frecuencia	Regular. Cuando menos una al año.	Periódica, indefinida en la mayor parte de los casos.

Algunas desventajas de la auditoría financiera.-

- Se orienta más hacia el pasado que al futuro.
- No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
- No controla los elementos esenciales de la administración

En términos generales, tenemos las siguientes diferencias entre ambas auditorías:

- La auditoría financiera trabaja principalmente sobre libros y registros contables, o sea, examina los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.
- La auditoría administrativa, pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porque, o sea, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

De lo anterior deducimos, que quien realiza una auditoría financiera solo podrá detectar en esa investigación simples efectos y visualizar exclusivamente una parte del problema, por lo que se hace necesario que la auditoría financiera sea una parte más de la auditoría administrativa; para que al ver el todo se puedan determinar las causas, y efectuar un juicio completo del problema que no puede ser resuelto simplemente a través de análisis de una de sus partes.

Con esto queda de manifiesto que ambas auditorías deben completarse con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas, y con el fin de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.(7)

-
- 1.- Martínez F., Fabián, Dr. y C.P., "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Ediciones Contables y Administrativas, 1979. Pags. 59-61.
 - 2.-Müñch Galindo, Lourdes, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION" Editorial trillas, 1987. Pags. 56 y 57.
 - 3.- Ibid pag. 8-14
 - 4.- Leonard William P., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Diana, 1973. pags. 58-91.
 - 5.- Reyes Ponce, Agustín. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" Editorial Limusa, 1980. pags. 57-64.
 - 6.- Rodríguez Valencia Joaquín. "SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial Trillas, 1987. Pags. 37-40.
 - 7.- Ibid. pag.22-26

UNIDAD II

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

Para tener una idea clara de la Auditoría administrativa nos gustaría partir de algunos conceptos de maestros en la materia de lo que es la "Auditoría" y posteriormente lo que es la "Administración"; a su vez, ver como otros estudiosos partiendo de estos elementos básicos, y otros factores considerados por ellos, conceptualizan la "auditoría administrativa".

Primeramente veamos lo que nos dice Arthur W. Holmes en su libro Los Principios Básicos de la Auditoría: "La auditoría es una disciplina intelectual basada en la lógica, ya que se dedica al establecimiento de hechos, siendo las conclusiones resultantes falsas o verdaderas".(1) Esto quiere decir que juzgó a la auditoría como una herramienta que se utiliza para investigar las operaciones y establecer hechos, ya que con el conocimiento de estos, se pueden valorar los resultados, para saber en que grado se obtuvieron los objetivos deseados.

Ahora, veamos algunos conceptos de administración.

- Koontz y O'Donnell comentan: La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar la planeación de los fondos y su importancia en la administración de la empresa.(2)

- Henry Fayol nos dicen: Administrar es preveer, organizar, coordinar y controlar los elementos de una empresa.(3)

- Agustín Reyes Ponce: La administración es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.(4)

Términos Que Presentan los Anteriores Conceptos.-

AUDITORIA:

Herramientas para:

-Investigar

-Conocer operaciones y hechos

y posteriormente:

-Valuar resultados

-Comparar resultados con objetivos.

ADMINISTRACION:

Planear

Organizar < Recursos de un organismo social

Dirigir para obtener resultados eficientes >

Controlar

Dichos términos ayudan a comprender los siguientes conceptos de Auditoría Administrativa, manejados por algunos tratadistas.

-E.F. Norberck: Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.(5)

-William P. Leonard: Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.(6)

-J. Fernández Arena: Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.(7)

- Anaya Sánchez: Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.(8)

- Eduardo Mancillas: Examen completo, metódico e integral de la eficiencia en la aplicación de los recursos a las funciones básicas de la empresa (entidad) y de la eficiencia en el desarrollo de las funciones administrativas.(9)

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. El objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. Nos presenta un panorama administrativo general, de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

OBJETIVOS SECUNDARIOS.- Como objetivos secundarios de la auditoría administrativa, podemos considerar los siguientes:

- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su recuperación en el funcionamiento total del organismo.
- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a sus objetivos.
- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La "importancia" de estos objetivos secundarios, estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o de lo que es una buena organización.

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Durante muchos años, los avances en la administración de empresas fueron muy lentos, pero fué poco después de la Revolución Industrial que las empresas aumentaron sus volúmenes de operaciones y ésto trajo como resultado que se tuvieron que idear sistemas que proporcionarán un control efectivo de éstas, pero como es necesario con todos los controles, hubo necesidad de buscar sistemas de revisión y actualización constante; de ahí surgió la Auditoría Administrativa como el elemento de revisión y actualización más importante para todos los controles y operaciones, haciéndolos más eficaces. Es por esto es que las empresas, sobre todo aquéllas que se desenvuelven en un sistema de libre competencia, han tenido constantemente que revisar todos los elementos de la Administración para guardar un lugar dentro de esa competencia y no ser desplazados.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- La finalidad fundamental de la auditoría administrativa, es sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos

examinados; así como también mejoras dentro de la empresa e indicar a la vez posibles soluciones para sus operaciones.

Antiguamente, auditar consistía en escuchar. En la actualidad el concepto es más amplio, pues requiere de la técnica de investigación, es decir, investigar cuales son las causas; como se han formado éstas, con qué objetivo y qué efectos producirán, etc.

Como la consecuencia de un proceso, la evaluación de las operaciones de la organización, en empresas de cierta envergadura, es confiada a una especialidad denominada auditoría administrativa, la cual es una de las técnicas de control superior de origen más reciente.

No podrá considerarse completo un sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. El control interno (en su sentido más amplio) requerirá la intervención de, por lo menos, un supervisor destinado a controlarla y mantenerla en eficientes condiciones de operación. por consiguiente, la dirección superior, auditores internos o externos, accionistas y otros interesados, deben confiar en la auditoría administrativa para la prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema. El auditor administrativo es el asignado para el control y mantenimiento del sistema de control interno.

La auditoría administrativa es una técnica porque tiene la necesidad de tomar diversos procesos especializados. Una de las principales técnicas en las que se basa la auditoría administrativa, es la investigación científica, por lo cual el

auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos de razonamiento "inductivo" que aconseja.

PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Al hablar de auditoría administrativa es conveniente tratar lo referente a principios básicos, lo cual es parte de la estructura teórica de ésta.

Existen 3 principios fundamentales que son los siguientes:

- Sentido de la evaluación
- Importancia del proceso de verificación
- Habilidad para pensar en términos administrativos.

Sentido de la Evaluación.- Dentro de la auditoría administrativa no se intenta evaluar la capacidad técnica, sino que se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados.

Importancia del Proceso de Verificación.- Una de las responsabilidades de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativo y operativo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" de la observación directa, la "verificación" de la información de campo y el "análisis" y "confirmación" de los datos los cuales

son necesarios e imprescindibles.

Habilidad de Pensar en Términos Administrativos.- El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo este lo hace, es decir, preguntarse: ¿Qué necesitará conocer acerca del trabajo?, ¿cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿cómo motivar al personal?, ¿cómo controlar el trabajo asignado?

En si, se trata de pensar en el sentido administrativo el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.(10)

-
- 1.- Rubio A., Octavio LAE. "COMPILACION DE APUNTES PERSONALES".
 - 2.- Koontz O' Donnell, "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" Editorial Mc. Graw Hill, 1976.
 - 3.- Reyes Ponce. Op Cit.pags. 57-64.
 - 4.- Ibid. pag. 32.
 - 5.- Norbeck, Edward F. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial Técnica, 1972.
 - 6.- Leonard, William P., Op. Cit. pags. 58-91.
 - 7.- Fernández Arena, José A. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial Diana, 1973.
 - 8.- Anaya Sánchez, Carlos E. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" , 1976.
 - 9.- Mancillas, Eduardo DR. "APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA", UABC, 1991.
 - 10.- Rodriguez Valencia, Op. Cit. pags. 22-26.

UNIDAD III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.-

Antes de vertir un concepto de auditoría administrativa, nos gustaría dejar en claro siguiente contexto.

✓ Quien puede participar en una auditoría administrativa, puede ser cualquier persona, con una preparación universitaria mínimo, con conocimientos administrativos, contables, económicos, etc. Capacidad de análisis y síntesis, de comunicación oral y escrita, habilidad de trabajo en grupo, experiencia en auditoría (que sería lo ideal). Además conocer la empresa y conocer sus funciones específicamente de un departamento o varios.

Ahora el cuestionamiento es:

¿Existe dentro de la empresa alguien que reúna estos requisitos?.- Actualmente en empresas grandes, a nivel nacional o transnacional, con filiales o sucursales, en número considerable, existe dentro del organismo un equipo, o bien un departamento matriz, que se dedica a realizar auditorías a sus diferentes entes pertenecientes al mismo organismo. En donde, dicho departamento es denominado como auditoría interna o simplemente auditoría. En este departamento las personas que lo conforman reúnen las características mencionadas en principio.

¿Cuánto cuesta? Aquí decimos que es un costo en inversión de tiempo en el trabajo de investigación, del recurso humano necesario, de dinero y otros.

Las empresas grandes interesadas al máximo en su exitosa existencia, siempre tienen trabajo para este equipo de personas,

que realizan sus auditorías periódicamente a sus diferentes sucursales o bien a todo su organismo empresarial.

La ventaja es la siguiente:

Por pertenecer a la misma empresa o al mismo grupo de empresas les permite conocerlas en estructura así como en sus funciones.

Actualmente en empresas medianas quienes serían los ideales en realizar esta función son las personas situadas en los niveles superiores de dirección. Pero, considerando, que ellos ya tienen sus funciones establecidas y tendrían que invertir tiempo en realizar otras actividades, desde luego que sería ideal contar con el recurso económico como para poder tener un equipo de personas y recursos materiales realizando sus auditorías periódicas, pero ésto necesitará de un buen estudio de factibilidad económica.

¿Habría alguien fuera de la empresa que reúna estas características y realice este trabajo?

Aquí consiste en que si existen ineficiencias operativas ya sea detectadas por la propia dirección o resultantes de tareas relacionadas a una auditoría tradicional (auditoría contable) y no se cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno pues recurrir a un despacho especializado y con experiencia en empresas del mismo giro al nuestro.

- El costo sería cuestión de evaluarlo considerando lo que manejamos con anterioridad, y las posibles pláticas previas con los posibles prestadores de la auditoría externa.

Queremos recalcar que en México un gran número de empresas recurren a la auditoría externa.

Ventajas: Si es una firma con experiencia y más en empresas de nuestro giro, se puede obtener una idea de carácter clara e independiente, quizá de un punto de vista objetivo, ésto es, sin vicios.

Con todo ésto podemos definir que la auditoría externa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente(1). Por consiguiente; para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

- * Un proyecto que incluya el propósito y los recursos humanos-materiales-técnicos.
- * El tiempo requerido
- * El dinero que se dispone.

El proyecto implica una responsabilidad compartida entre el cliente y el Licenciado en administración consultor. De esta relación se deriva que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; por que se va hacer; el plazo disponible para su realización; el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen, etc. Esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se esta haciendo de los recursos. Por

eso, una buena relación cliente-Licenciado en administración deberá redundar en una mejor operación en el área en que haya intervenido.

Una relación adecuada implica una estrecha colaboración entre el auditor y la empresa para la resolución de los problemas en los que el consultor intervenga.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del auditor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante este preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, este tenderá a realizar auditorías periódicas en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El procedimiento para la elaboración del proyecto se cita a continuación:

- Establecimiento del objetivo perseguido. El auditor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual será por escrito para determinar solo cosas factibles.

Este paso se deriva de un estudio preliminar que permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

- La planeación de las operaciones representan la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa al que tendrá que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.

- La "carta propuesta" es el documento formal mediante el cual el auditor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente. Debe contener los siguientes puntos:

- * Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.

- * Objetivos y beneficios esperados del servicio

- * Programa y alcance del trabajo de auditoría

- * La colaboración o participación del personal de la empresa

- * Honorarios y la forma en que se cobrarán.

Una vez aprobada la "carta propuesta", se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la auditoría, el Licenciado en administración irá realizando informes periódicos donde se resuman las actividades, las dificultades que se presenten, las modificaciones en relación con el programa inicial, las próximas actividades a realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

A la terminación de esta fase del proyecto generalmente se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones y recomendaciones, etc, y que será discutido primero con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa, asimismo se evaluarán los resultados obtenidos y en función de estos se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el auditor; aunque el valor real de esas recomendaciones únicamente se podrán determinar en el momento en que comiencen los beneficios para la empresa.

PROBLEMAS QUE SUELE ENCONTRARSE EL AUDITOR EXTERNO EN SU DESARROLLO.- Para lograr componer situaciones y corregir deficiencias, el auditor necesita tener habilidad para enfrentarse a distintas clases de problemas y tratar con una variedad de personas de diferentes temperamens y modos de ser.

Al hablar de mejorías en la organización y administración, puede dividirse el personal ejecutivo en tres categorías:

Los que "no actúan", los que "piensan actuar" y los que simplemente "actúan".

Los primeros, o sea los que "no actúan" podrían calificarse de "confiados en exceso", siempre positivos, seguros y convencidos. Es tan cierto de que sus ideas, decisiones y acciones no pueden mejorarse. Tienen la seguridad de que nada podra mejorar sus sistemas, procedimientos, controles y responsabilidades. Están persuadidos de que son eficientes en alto grado y que en el desempeño de sus labores son los mejores sin lugar a duda.

La segunda clasificación o sea los que "piensan actuar", son los "conservadores", lentos en proceder. Muestranse siempre refractarios a todo cambio brusco. No reaccionan con facilidad. Quieren que se les demuestre, sin lugar a dudas, que se obtendrán beneficios. Piensan hacer algo, pero antes necesitan estudiar a fondo toda clase de sugerencias o recomendaciones. Buscan beneficiarse de la experiencia de los demás, estudian con cuidado las ventajas y desventajas. Quieren que se les persuada, aguardan

antes de tomar una decisión y demoran la acción hasta que las circunstancias se muestren más favorables.

En la tercera categoría figuran los "que actúan", o sea los que siempre están dispuestos a probar, los entusiastas y agresivos, rápidos para decidir. quieren estar siempre a la cabeza de la acción, aprovechar el tiempo. Su lema es: "¿cuándo empezamos?". A veces procede irreflexivamente, sin provisión ni estudio suficiente, falta de conocimientos de los costos o insuficiente ponderación de los riesgos. Muestran siempre prestos a adelantar al competidor, a responder al desafío.

TRATO CON LAS PERSONAS.- Una preocupación del auditor debe ser el ayudar a mejorar la forma de actuar de las personas en diferentes áreas de la empresa. Para lograr mejoramientos, necesita tratar directamente con las personas o personas involucradas en la función sujeta a auditoría. Para ayudar a otros, debe tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a entenderse con el y a aceptar sus indicaciones. Puede decirse que, en términos generales, su sistema mejor y más eficaz, consiste en proporcionar a los demás el beneficio de sus conocimientos generales y ejercitar debidamente sus disposiciones humanas.

Tratándose de la conducta humana, conviene tener presente que se funda en determinados conceptos e imágenes mentales. Por ejemplo, casi todo ser humano gusta de expresar sus ideas,

además; suele agradarle pensar que puede muy bien con su trabajo y que obra sin imposiciones.

Al atribuir a la otra persona la paternidad de una idea, se le causará una gran satisfacción. Este método indirecto incrementará su propia estima, porque creará haber ideado algo de valor y digno de aplauso. Por otra parte el procedimiento evita que tenga la impresión de que se le quiere imponer algo.

PROBLEMAS DE RESISTENCIA.- El trato con las personas y con problemas que involucran al elemento humano, exige paciencia y comprensión. Cuando se suscitan diferencias de opinión (como a menudo ocurre con las relaciones entre personas), tendrán que ser examinados con cuidado y tratadas en forma adecuada. Por ejemplo, habrá ocasiones en que se encuentre el auditor con ejecutivos reacios a aceptar sugerencias para el mejoramiento de su actuación, principalmente por virtud de una oposición a todo cambio. Esta actitud es, a veces, cerrada.

PROBLEMAS DE FRICCIÓN.-En el curso de su actuación para corregir los puntos débiles en la organización y la administración, el auditor se tendrá que enfrentar a problemas de conducta ejecutiva. Las dificultades pueden reconocer su origen en parcialidades, prejuicios y celos. En los distintos niveles de la administración habrá conflictos y fricciones debidas a preferencias, adulaciones, etc. Los jefes de departamento compiten en ganarse la preferencia del director de la empresa. Cuando se dan problemas humanos entre subordinados y superiores. La actuación en el trabajo baja mucho de calidad.

PROBLEMAS DE BUROCRATISMO.- Un problema muy común en las empresas, industria, gobierno e instituciones en general, es el que las personas suelen esperar que un cierto trabajo se efectúe con gran rapidez, siendo que el mismo no puede materialmente llevarse a cabo en el plazo fijado y/o en las condiciones estipuladas.

OTROS PROBLEMAS.- También podrán surgir dificultades cuando existen departamentos autónomos que tienen formas de papelería diseñadas por ellos mismos y que han adquirido equipo de distinta clase sin dar la debida consideración a las necesidades generales y estandarización de la empresa; un departamento en el que apenas se perciben métodos eficaces de comunicación entre los individuos y funciones y en los que no existen orientaciones para coordinar la estructura de organización, seleccionar personal competente, mantener control sobre la gente y su trabajo, establecer planes de operación apropiados para obtener buenos resultados.

Hay un problema que se presenta con cierta frecuencia cuando la dirección no se preocupa de llamar la atención al jefe de departamento que se aparta a menudo de las políticas establecidas o realizar cambios en los sistemas y procedimientos, sin notificar debida y oportunamente a los departamentos que resulten afectados, muchas veces el jefe de departamento realiza modificaciones a sistemas y procedimientos sin tener en cuenta las necesidades de otros departamentos.

Hay ocasiones en que se suscita el problema cuando se aprueba un plan y se le pone en operación, pero que por una razón u otra fracasa. Suele ocurrir que un plan que parecía muy bueno, no lo sea tanto bajo determinadas circunstancias. Es posible que el auditor pase días y a veces semanas, adiestrando un supervisor o jefe de sección en el manejo y control de una función, solo para encontrar posteriormente, que el sujeto renunció marchándose de la empresa.(2)

1.- Rubio Arteaga, Octavio op. cit. pag. 32.

2.- Leonard William, P. op. cit. Pags. 194-200.

UNIDAD IV

EL ENFOQUE CIENTIFICO.-

Por medio de los trabajos que realiza, el auditor administrativo se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia los fallos en métodos y desempeños operacionales.

Enseguida de una investigación definida y donde quiera que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente. Mucho podrá lograrse si se emplea el enfoque *científico*.

El enfoque *científico* es un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que necesiten ser investigados. Toda investigación se basa en la obtención de un conocimiento preciso. Además, tanto la investigación como el análisis abarcan un examen escudriñador, por decirlo así, de la lógica involucrada, la necesidad y justificación de la actividad o función que se investigue.

La evaluación científica involucra un proceso de medición y comprobación de los principios y prácticas reconocidas y en las cuales se busca ver si es o no el mejor (dentro de las circunstancias particulares) plan, políticas, sistema o procedimiento. Obtenida la información necesaria, se evaluará, a efecto de hacer las sugerencias necesarias a la dirección.

Desde luego, para que la aplicación dé buenos resultados, es indispensable tener presente el valor de los datos sujetos a examen, lo que exige observación detallada, cuidadosa verificación y estudio minucioso. Los datos así recopilados

deberán ir aparejados a entrevistas con quienes estén familiarizados con el origen y manejo de la información; ésto significa la necesidad de un cuidadoso escrutinio y ponderación y hasta será conveniente algunas veces recurrir a una *revaloración*.

REVALUACIONES.-Siempre existe la necesidad de revalorar en casos de duda, sospecha, información deficiente o poco confiable, cambios repentinos en las circunstancias, aportación de nueva evidencia y resultados que no sean los debidos.

La ventaja de la revaloración es que nada deja por examinar. Toda investigación se lleva hasta sus últimas consecuencias. La dirección sabe que a los auditores corresponde ayudarle a lograr una mejor administración. Tratándose, pues, de un servicio especial para la administración.(1)

1.- Leonard William P. Op. Cit. Pags. 52-53.

UNIDAD V

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

Los programas son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos.

Por otra parte, los programas se concretan a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y, una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen para la obtención de datos, en base a las circunstancias. En el se registran posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aún cuando sea cierto, en algunos aspectos, que se detallan 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 un control apropiado sobre el programa completo.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS.-

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se pueden modificar o adoptar de acuerdo a las circunstancias en cada caso en particular. Los programas se clasifican en:

- **Programas Generales.-** Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

- **Programas Analíticos.**- Son aquellos en los que se detalla la forma de aplicar los procedimientos de Auditoría Administrativa.

- **Programa Tipo.**- Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines de dos o más empresas.

VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.-

*Proporcionan un plan a seguir.

*Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.

*Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.

*El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.

*El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.

*Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.

*Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.(1)

1.- Rodriguez Valencia, Op. Cit. Pags. 141-142.

UNIDAD VI

FASES DEL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

PLANEACION.-

Para el desarrollo del programa de Auditoría Administrativa, se pueden señalar tres fases principales. La primera de ellas, considera la planeación general del trabajo en sí, haciendo una prospección de la empresa como del fin que se pretende mediante la Auditoría. También se toma en cuenta en esta fase, las condiciones fundamentales para la realización y conformación del programa.

La siguiente fase consiste en la elaboración del programa en sí con base en la información obtenida. Este programa debe considerar los lineamientos generales del trabajo, métodos, procedimientos, medios, limitaciones, etc.

Finalmente enfocará la atención sobre el contenido específico del programa; esto es, los puntos básicos que interrelacionarán la función de la Auditoría Administrativa con la empresa, buscando detallar en lo necesario el trabajo a realizar.

A continuación se especifican los puntos básicos de cada una de las tres fases de preparación para el programa.

Planeación General(trabajos preliminares).- El primer paso será una entrevista con los propietarios, clientes o responsables con el fin de definir el objetivo del trabajo en razón de la empresa y las condiciones básicas para la realización del mismo.

Al concluir esta fase se deberá tener la siguiente información:

* Definición del trabajo. Esta pretende una aclaración total del trabajo a realizar. ¿En qué consiste el trabajo?

* Propósito de la Auditoría Administrativa. Adicionalmente habrá de saberse cuál es el objetivo que se pretende con la Auditoría Administrativa, esto nos dará la pauta para el enfoque adecuado del trabajo; debe considerarse que el objetivo este al alcance de la Auditoría Administrativa.

* Personal. Debe determinarse la cantidad de personal necesario, y la coordinación posible con el personal interno, este punto debe tratarse con delicadeza debido a la generalmente poca receptividad que se le da en una empresa cualquiera a una Auditoría.

* Tiempo. Con el fin de ejercer un control adecuado sobre la duración de la Auditoría deberá hacerse una estimación lo más realista posible del tiempo necesario para ésta, así como una programación de este tiempo.

* Condiciones y facilidades. Deberán aclararse con anterioridad las condiciones y limitaciones que han de regir en el trabajo, de igual manera han de determinarse las técnicas y herramientas de trabajo a utilizar y las facilidades que ha de proporcionar el cliente.

* Alcance específico. Por último deberá definirse la magnitud del trabajo a realizar y aclarar todo aquel punto que se considere pertinente definir con anterioridad.

* Honorarios. Dentro de esta primera parte deberá el auditor especificar la retribución y costo que implicará el trabajo (Auditoría Externa).

* Aprobación. Finalmente deberá conseguirse la aprobación y confirmación del programa mediante un convenio.

Programa.- Posteriormente se procederá a efectuar un ordenamiento adecuado de las actividades en base a las siguientes condiciones:

* Plan detallado. Primeramente habiendo considerado el propósito de la Auditoría, han de especificarse los pasos a seguir; qué es lo que ha de hacerse.

* Curso de acción. Una vez especificado lo que se va hacer habrá de determinarse cómo ha de hacerse buscando ser claros en los métodos y procedimientos que han de utilizarse.

* Personal. Además del número de personal que será empleado, habrá de especificarse la calidad de éste, la persona adecuada para el trabajo adecuado, con la finalidad de lograr los mejores y más realistas resultados.

* Medios. Todos los demás elementos materiales que se habrán de utilizar deberán ser previamente especificados.

* Diseño específico. El programa ha de ser diseñado desde un principio de manera específica, para esto habrá de considerarse con especial atención las condiciones de la empresa, el alcance de la Auditoría y el objeto de la misma.

* Condiciones. Muy importante para la elaboración y desarrollo del programa serán tanto el objetivo principal de la Auditoría Administrativa como los objetivos particulares de cada etapa, las limitaciones a que estará sujeta la Auditoría y las características particulares de la empresa.

El programa en sí nos muestra el propósito o los lineamientos generales de la Auditoría; el qué ha de hacerse, porqué, quién, cuánto, cómo y cuándo. A pesar de lo específico que se pretende que sea este programa no ha de ser extremadamente detallado y menos infranqueable sino poseer cierto grado de flexibilidad.

Contenido Específico.- Varios son los requerimientos de información fundamentales con los que ha de contar una Auditoría Administrativa; a continuación se enumeran los principales:

* Datos generales. Nombre de la empresa, dirección, tipo de empresa, etc.

* Objetivos Específicos. Enumeración y jerarquización de los objetivos de la Auditoría, quién y cómo habrán de lograrse.

* Areas. Departamentos, puestos o funciones objeto de la revisión.

* Tiempo. Estimación del tiempo requerido para cada actividad.

* Información. Descripción detallada de la información que ha de obtenerse así como una relación de las posibles fuentes.

* Personal. Cantidad de gente necesaria y características específicas.

* Cronogramas. Descripciones de los trabajos específicos que han de realizarse y el tiempo necesario, de acuerdo a una secuencia lógica y funcional.

* Facilidades. Necesidades de recursos internos de los que se habrá de disponer para poder realizar el trabajo.

* Problemas de Inmediata Atención. En la medida que la Auditoría se vaya realizando, habrán de detectarse problemas que requerirán de inmediata atención; habrá de determinarse con anticipación quién deberá llevar a cabo las medidas correctivas que se consideren pertinentes.

Ha de aclararse que a pesar de la similitud de los puntos de esta fase con las anteriores, el énfasis aquí recae sobre lo específico y detallado de los mismos; además, dentro de esta fase se sitúa el trabajo dentro de un contexto general basado en las fases del proceso administrativo, o sea que además de la planeación del programa se ha de determinar cómo se ha de organizar, dirigir y controlar, funciones que nos darán el ordenamiento adecuado para la realización metódica de la Auditoría Administrativa.

EXAMEN.-

Es aquí donde se pone en marcha la parte dinámica de la auditoría administrativa. Cuando el auditor se dedica a buscar la información que le permitirá desarrollar su trabajo dentro del área o función que pretende auditar.

El exámen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y alcance de estudio.

En esta presentación, debe ponerse en claro los fines y propósitos que se persiguen, explicando que no obstante el resultado del análisis, este será de beneficio para la organización.

Es necesario preguntar al encargado o director responsable de la unidad, durante esta entrevista, si tiene interés en que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el porqué.

Durante esta etapa se hace uso de las técnicas de investigación (entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, observación, etc.), para asirse de la información sujeta de análisis.

Técnicas de Investigación.- A continuación se mencionarán las técnicas más utilizadas y aceptadas, para la recolección de información durante la etapa de exámen dentro de una auditoría administrativa, que a saber son:

-ENCUESTAS

Cuestionarios

Entrevistas

-INTERPRETACION DE DOCUMENTOS

Verificación

Observación

Encuesta.- Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar información planteada de los diferentes campos por investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: *cuestionario y entrevista*.

***Cuestionarios.-** Esta técnica obtiene información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- * Obtener la información deseada para un caso en particular.
- * Al basarse en un cuestionario previamente elaborado permite:
 - Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
 - Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
 - Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que varios de ellos pueden ser contestados al mismo tiempo.

De acuerdo a la clase de respuesta que se pretende obtener, los cuestionarios pueden ser clasificados en tres tipos:

- Cuestionarios con respuesta abierta.
- Cuestionarios con respuesta cerrada.
- Cuestionarios con respuesta selectiva.

La respuesta abierta es la obtenida a partir de preguntas que dejan al encuestado expresar abiertamente sus apreciaciones.

Este tipo de respuesta proporciona al auditor, en algunos casos, ideas útiles originadas por la capacidad, inteligencia, experiencia, etc, del interrogado.

Este tipo de respuesta también puede originar transtornos, pues en ocasiones las respuestas no son acordes a la pregunta y no es raro encontrarse escrituras ilegibles que harán que el auditor pierda tiempo en su interpretación.

La respuesta cerrada es la que resulta de una pregunta que obliga al entrevistado a responder, afirmativo o negativo.

Se recomienda que al diseñar este tipo de preguntas las respuestas afirmativas estén encaminadas a señalar situaciones correctas o positivas, y las negativas todo lo contrario. Esto, permite evaluar fácilmente los resultados.

La respuesta selectiva es obtenida mediante la formulación de preguntas que permiten al encuestado seleccionar su respuesta apartir de varias alternativas. Este tipo de respuestas se manejan en forma muy similar a las respuestas cerradas.

Independientemente de el tipo de respuesta que se pretenda utilizar, las preguntas que se hagan deberán llevar como propósito obtener la información requerida por el auditor para desarrollar su trabajo.

Los cuestionarios pueden ser, entre otros:

- *Cuestionario general de auditoría.
- *Cuestionario de análisis de procedimientos.
- *Cuestionario de análisis de formas.

Es importante resaltar que la información que se obtenga mediante los cuestionarios sea confiable y pueda ser verificada por medio de evidencias o documentos, o mediante la aplicación de otras técnicas.

**Entrevistas.*-Esta técnica obtiene información mediante conversaciones con personas que están relacionadas con el caso por investigar.

Es una técnica usada frecuentemente en trabajos de investigación.

Para tener éxito, durante el desarrollo de la entrevista, el auditor que fungirá como entrevistador, debe considerar los siguientes puntos:

- Su presentación debe inspirar confianza.
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equívocas.
- La conversación y su desarrollo estarán al nivel cultural de la persona con quién trata.
- Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones según convenga.
- La conversación deberá desarrollarse en medio de un ambiente de cordialidad y sencillez, de tal forma que permita precisar con amplitud el objeto deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas: en forma particular y/o en forma simultánea; ambas tienen sus ventajas y desventajas.

La aplicación *simultánea* tiene la ventaja de la economía y de la rapidez pero tiene, como desventaja, la falta de identificación con el personal entrevistado. La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, lo que conlleva a mejores resultados; la

desventaja consiste en el alto costo y tiempo, que siempre serán mayores que en la entrevista simultánea.

El éxito o el fracaso de esta técnica dependerán de la pericia del entrevistador y de la experiencia que tenga para aplicar esta técnica.

Existen una serie de reglas que deberán ser consideradas por el auditor durante la entrevista, son las siguientes:

- Elaborar por escrito, los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para cuando se integre el informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.

- Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con datos precisos, registrados o cualquier aspecto que respalde la información asentada.

- Anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista, como una respuesta a las deficiencias administrativas detectadas.

Técnicas de la Entrevista.- Estas son las técnicas que se aplican al momento de desarrollar la entrevista.

***Rapport.**- Su propósito es el de eliminar la ansiedad del entrevistado para desarrollar un clima de cordialidad y que hable libremente.

***Eco.**- Se repite la última frase que dijo el entrevistado con el propósito de invitarle a ahondar más en el tema.

***Silencio.-** No hablar cuando el entrevistado ha concluido el tema, para ver que comenta viéndose presionado.

***Confrontación.-** Consiste en solicitar respuestas concretas, objetivas, pruebas y evidencias, que respalden la respuesta anterior.

***Preguntas Proyectivas.-** Consiste en proyectar la respuesta del entrevistado a terceras personas. Ejemplo; ¿Qué opinión tienen sus compañeros de su jefe inmediato?

***Preguntas Situacionales.-** Consiste en que el entrevistado se ubique en una situación hipotética. Ejemplo; Si usted fuera contralor ¿Qué haría?

***Uso del Agrado.-** Se usa como medida de apoyo es a través de gestos para hacerle sentir la aprobación al comentario que se hace.

***Uso del Desagrado .-** Negación indicando que no está correcto, para medir la seguridad del entrevistado.

***Presión Emocional.-** Consiste en presionar a fondo al entrevistado. Ejemplo; "Según su versión, todo está bien pero no creo que sea cierto".

***Presión de Tiempo.-** Medir la presión del entrevistado cuando tiene tiempo contado. Ejemplo; "Exponga en cinco minutos el propósito que cumple su puesto".

Interpretación de Documentos.- Consiste en estudiar los datos, cifras contidas en documentos, con el objeto de establecer razones y evaluar los hechos sobre el problema que se investiga.

De tal forma que se pueda hacer uso de esta técnica es necesario contar con la debida documentación, como: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros fuera de la empresa como boletines, revistas, publicaciones, reglamentos, etc.

-Verificación.- Consiste en comprobar físicamente que se cumplan los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos. Permite confirmar la información obtenida por medio de otras técnicas.

-Observación.- Se desarrolla mediante apreciaciones sobre las operaciones o situaciones, proporcionando una idea genérica. También sirve para confirmar materialmente la información obtenida por la aplicación de otras técnicas.

Papeles de Trabajo.- Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos ya que estos constituyen una historia de lo hecho y tienen mucho valor para consultas posteriores. Estos papeles son hojas para uso personal del auditor donde se registra, lo que a su consideración, es importante tomar en cuenta para referencia posterior(1).

EVALUACION.-

Toda empresa, no importando su tamaño o situación debe evaluar su situación.

Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No únicamente en los períodos de crisis, sino que también en los de éxito a los que necesariamente tendrán que adaptarse. Los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente; pero al paso del tiempo, y debido a cambios de importancia que puede experimentar la empresa los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a revisión constante; porque los errores no encontrados a tiempo en los procedimientos y controles pueden resultar en fuertes pérdidas.

En muchas ocasiones resulta no sólo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y, por tanto, sus causas.

Hay que definir que el análisis: "es el proceso de separar las partes de un todo hasta conocer los elementos de que esta compuesto".

Como hemos señalado anteriormente, la auditoría administrativa se basa en procesos especializados, como lo es, la investigación científica, apoyándose en la lógica siguiendo los pasos del razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja, además de ser sistemático, integral y periódico: ¿qué queremos decir con sistemático? normalmente todas las empresas analizan sus problemas que van encontrando o traban su desarrollo. Cuando se efectúan estos análisis son orientados por el dueño de la empresa o el director de la misma. En este aspecto se ha podido observar que la formación del director de la investigación condiciona en gran medida la forma de examinar los problemas. Esto dará como resultado, seguramente un análisis fragmentado de la realidad. Obviamente las soluciones que se adopten con base a dichos análisis, no responderán exactamente a las necesidades de la empresa. Esto solo quiere decir y demostrar la necesidad de analizar la empresa utilizando un criterio de enfoque. Existirá una forma para recoger la información. Una forma de procesarla y analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones y adaptar las soluciones adecuadas. No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad ni de enfocar parcialmente la misma, sino de adaptar un cierto sistema para hacerlo. Por eso se habla del análisis sistemático.

Integral: La aplicación concreta del enfoque a utilizar en el análisis, implica que se debe abarcar con el mismo todos los aspectos de la actividad de la empresa.

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

Periódico: La empresa está sometida a distintos cambios. Por esto otra característica de la auditoría administrativa es su periodicidad. A intervalos más o menos regulares de tiempo se debe "evaluar a la empresa" y decidir la evaluación de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos de las medidas tomadas. Muchas empresas han convertido esta actividad de exámen y revisión en una actividad permanente.(2)

Bueno pero en sí ¿en qué consistiría la evaluación? "La evaluación es la acción de valorar o fijar un valor".

El procedimiento de evaluación de auditoría administrativa consiste en hacer el análisis de los cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias hechas por el auditor administrativo, esto es: Examinar cuidadosamente las hojas de análisis, formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes para hacer una evaluación sistemáticamente, de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de la

administración.

Tomando en cuenta un elemento importante el equipo de trabajo. La realización de la evaluación depende de la investigación y el análisis interno. Es fundamental el apoyo y la participación de la dirección en la obtención y análisis de la información, colaborando con el auditor administrativo o con el consultor a cargo de la misma. Efectuar la evaluación implica el trabajo en equipo del director con sus principales colaboradores y del auditor con su equipo.

La mayor aportación que puede hacer el auditor consiste en su enfoque y en su experiencia en casos muy diferentes pero el conocimiento específico acerca de la empresa debe aportarlo el director y sus colaboradores.

Escalas de Evaluación.- Estas son técnicas que tienen como fin hacer más objetivo el resultado de la auditoría administrativa pues se ve muy involucrado el aspecto subjetivo en el desarrollo de esta; recordando aquella comparación entre auditoría administrativa y financiera los principios de esta primera, no son de aceptación general y cada quién los interpreta diferente. Así pues lo que hacen las escalas de evaluación son traducir las palabras a números para así ser más objetivos.

De acuerdo con el modelo de evaluación de Rodríguez Valencia, la evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, y que a continuación enunciamos y ejemplificamos.

1.- Ponderación de Funciones.- Uno de los pasos más importantes de la evaluación es la ponderación de funciones, o sea, la asignación de un valor a cada una de las funciones de la empresa, que técnicamente se le conoce como "peso", a fin de establecer la importancia relativa en la empresa.

No todas las funciones tienen el mismo peso. La ponderación establece la importancia y la relación entre ellas.

Con esto se quiere decir, que peso es la importancia que una función tiene y la relación con otras funciones dentro de la empresa expresada en porcentaje.

Ventas	40%
Finanzas	25%
Producción	20%
Personal	<u>15%</u>
	100%

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para asignar el peso de cada función se debe considerar que la suma de las funciones de la empresa será igual al 100%.

2.-Determinación de Categorías o Factores a Evaluar.- Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza e importancia y condiciones de cada empresa. Así se encontraran

factores que apenas tienen importancia en una función y en otras tienen un valor preponderante.

Además aquí podemos reafirmar como la auditoría administrativa revisa sistemáticamente a las funciones de administración.

- | | |
|------------------------------|----------------|
| a) Objetivos y Planes | (Planeación) |
| b) Políticas y prácticas | (Planeación) |
| c) Estructura Orgánica | (Organización) |
| d) Sistemas y Procedimientos | (Planeación) |
| e) Métodos de Control | (Control) |
| f) Medios de Operación | (Planeación) |
| g) Potencial Humano | (Planeación) |

3.- Distribución de Puntos a los Factores a Evaluar.-

Entendemos por punto, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los "factores o categorías a evaluar" de cada función específica de la empresa. Cuando decimos que un factor o categoría tiene más puntos que otro, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y que proporción vale más.

La cantidad de puntos que se asigna a cada factor o categoría a evaluarse, y que corresponde a cada función, generalmente varía de una empresa a otra, ya que estos factores tienen una influencia diferente en cada empresa.

1.-Ventas	40%	de importancia	(40x10) = 400 puntos
2.-Finanzas	25%	" " "	(25x10) = 250 puntos
3.-Producción	20%	" " "	(20x10) = 200 puntos
4.-Personal	15%	" " "	(15x10) = 150 Puntos

Distribución

	Ventas	Finanzas	Producción	Personal
1.- Objetivos y Planes	60	50	40	30
2.- Políticas y prácticas	60	40	30	25
3.- Estructura Orgánica	40	30	20	15
4.- Sist. y Procedimientos	70	40	30	30
5.- Métodos de Control	60	40	40	20
6.- Medios de Operación	50	20	20	15
7.- Potencial Humano	<u>60</u>	<u>30</u>	<u>20</u>	<u>15</u>
	400	250	200	150

4.- Determinación de Grados.- Entendemos por grado, cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar de una función.

El procedimiento de valoración deberá examinar los aspectos específicos de la función de administración que sean los más interesados en que alcancen continuamente los amplios objetivos generales del organismo social, los más específicos que se hayan establecido.

<u>Grado de Eficiencia</u>	<u>Apreciación</u>	<u>Puntos</u>
90 _____ 100%	Excelente	5
80 _____ 89%	Buena	4
60 _____ 79%	Regular	3
40 _____ 59%	Deficiente	2
0 _____ 39%	Malo	1

<u>AREA</u>	<u>EXCELENTE</u>	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>MALO</u>
<u>Ventas</u>	<u>x5</u>	<u>x4</u>	<u>x3</u>	<u>x2</u>	<u>x1</u>
Obj. y planes	300	240	180	120	60
Políticas y pract.	300	240	180	120	60
Estruc. Orgánica	200	160	120	80	40
Sist. y Proced.	350	280	210	140	70
Métodos de control	300	240	180	120	60
Medios de Operac.	250	200	150	100	50
Potencial Humano	<u>300</u>	<u>240</u>	<u>180</u>	<u>120</u>	<u>60</u>
	2000	1600	1200	800	400

*Se suman los puntos seleccionados.

Areas de ventas

$$180+240+80+210+180+250+120= 1260$$

*supongamos la puntuación determinada para las demás áreas o funciones:

Ventas	1260	Se encuentra esta área entre regular y buena.			
Finanzas	1000	"	"	"	" regular y defici.
Producción	800	"	"	"	deficiente.
Personal	<u>500</u>	"	"	"	entre defici. y malo.

3560 Puntuación para la empresa en conjunto.

<u>Puntos</u>	<u>Grado de Eficiencia</u>	<u>Apreciación</u>
4500-5000	90-100%	Excelente
4095-4499	80- 89%	Bueno
3316-4094	60- 79%	Regular
2685-3315	40-59%	Deficiente
0-2684	20-39%	Malo

Las escalas de evaluación reflejan que esta empresa esta operando **regularmente** con un grado de eficiencia del 60-79%.

Resumiendo la administración tiene que ser objeto de intervenciones y valoraciones periódicas, no solo para determinar cuál bueno sea o deje de ser, sino primordialmente para identificar los puntos en los que se hace necesario mejorarla.(3)

Elementos a Considerar en la Evaluación de Resultados.-

Evaluación de Resultados.- A través de los informes, apreciaciones personales, se lleva a cabo una justa evaluación de los problemas y situaciones investigados, a fin de considerar los problemas importantes que merecen mayor atención para una correcta solución.

Determinación de la Solución.- Es la conclusión a la que ha llegado el auditor, una vez evaluados los resultados.

Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

-Utilidad que Reporta al Cliente.- El auditor debe estar consciente de que la solución que elige, proporciona al cliente utilidad real y efectiva.

-Sujeción de los Objetivos y Políticas Establecidos.- Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.

-Requerimientos del Cliente.- Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados sus servicios.

-Recursos Disponibles.- El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

-Costo de Ejecución.- El costo de ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberán quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa.

-Riesgos Probables.- El auditor, consciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas sugerencias de prevenirlos hasta donde sea posible.

-Posibilidad de Control.- Las soluciones emanadas del auditor, deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.

-Tiempo de Realización.- El auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable, oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

-Desarrollo de la Empresa.- Las soluciones del auditor no solo deberán responder a las necesidades del momento sino, además tratarán que éstas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.

-Condiciones Legales.- Los efectos que originen las recomendaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

-Derechos Humanos.- Las recomendaciones y observaciones del auditor que afectan de alguna manera el elemento humano, deberán tender a proteger a éste, primordial e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.(4)

INFORME.-

Informe es la narración escrita o verbal sobre resultados que se obtienen de un encargo.(5)

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No debemos aceptar una auditoría parcial o total sin un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.(6)

Este será un documento donde se asienten, fidedignamente todas las anomalías e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.(7)

Clasificación de los Informes.- Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos:

*Narrativo.- Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancia.

*Importancia.- En este informe se detallarán, por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, presentar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.

*Extractado.- Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido.

Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar, a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

Estructura del Informe de Auditoría Administrativa.- El cuerpo del informe de la auditoría administrativa, contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuren el cuerpo del informe, se relacionan a continuación:

-Consideraciones Generales.- En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos hayan comprendido.

-Observaciones Relevantes.- En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

-Observaciones Detalladas.- En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

-Recomendaciones.- Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

-Comentarios.- En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

-Anexos.- Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

Aspectos que Hacen Util un Informe de Auditoría Administrativa.- La utilidad de un informe auditoría administrativa depende estos tres aspectos:

- Redacción Adecuada.- Redactar significa compilar o poner en orden; en un sentido más amplio, consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad. Redactar bien es construir la frase con exactitud, originalidad, concisión y claridad.

*Exactitud: Se refiere al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.

*Originalidad: Se refiere a que el auditor al elaborar su informe construirá frases de un modo o idea original.

*Concisión: Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. La concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando sea completa.

*Claridad: Implica que cualquier aseveración pueda ser comprendida y que no será mal interpretada. No se olvide que en la planeación del informe debe decidirse acerca de ¿quién lo va a leer?

- Oportunidad de Presentación.- El informe debe presentarse oportunamente para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

- Selección Adecuada de Material.- Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de excepción. O sea: la necesidad de los directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más bien que en los resultados donde se obtuvo lo planteado. Por lo que se deduce que el informe de auditoría no será una narración de las operaciones de la empresa auditada.(8)

- 1.- Rubio Ragazzoni Victor M. LAE " GUIA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" , Editorial PAC, 1981. Pag.45-46.
- 2.- Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pag. 51-59
- 3.- Ibid. Rodríguez Valencia, pag.67-69
- 4.- Ibid. Rubio Ragazzoni, Pag.54-56.
- 5.- Ibid. Rubio Ragazzoni, Pag.75-77
- 6.- Ibid. Rodríguez Valencia, pag.69-74
- 7.- Ibid. Rubio Ragazzoni, pag.77.
- 8.- Ibid. Rodríguez Valencia, pag.77.

UNIDAD VII

IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES Y VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

La finalidad principal de la vigilancia posterior a la auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se hayan hecho algo. En algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, laborar en combinación con otros en la organización de una nueva división o departamento o en la formulación de nuevas políticas o métodos más eficientes y así por el estilo.(1)

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo y presentadas en el informe de auditoría, es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo se pondrán en práctica.

Las recomendaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de las funciones de la empresa, hasta la simple modificación de algunos elementos de dichas funciones.

En resumen, existen dos clases de medidas por tomar: Aquellas que no requieren un análisis y diseño especial, que sólo requieren decisión y que normalmente la empresa debe tomar en forma inmediata.

Y aquellas otras que formarán parte de proyectos que requieren de análisis detallado y una tarea específica de diseño.

Métodos de Implantación de Recomendaciones.- Hay varias formas para implantar las recomendaciones administrativas y cada una de ellas responde al problema de que se trate, o bien, al grado de complejidad de las mejoras a implantar. Los métodos más utilizados son:

-Método Instantáneo.- Cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren de un gran volumen de operaciones o de una cantidad considerable de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más recomendable y de mayor aceptación. Este método es factible siempre y cuando no se tope con las siguientes circunstancias/factores.

* Si es un cambio radical, como un nuevo sistema o implique un equipo nuevo.

* Si el cambio requiere utilizar locales separados por una gran distancia e impidan el desplazamiento.

* Si se presenta el caso de que la mayoría del personal no esté de acuerdo con la implantación de las recomendaciones.

-Método del Proyecto Piloto.- Este consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objeto de medir su eficacia. Cabe señalar que ésto sólo es posible cuando existe similitud relativa en las condiciones que prevalecen en la organización.

La ventaja es que permite introducir las recomendaciones a escala dentro de la organización. De esta forma se pueden llevar a cabo una serie de pruebas y hacer las modificaciones pertinentes antes de promover el cambio final.

La desventaja es que no siempre es posible asegurar que lo que es valido para una parte del todo, lo será para el resto de las partes.

-Método de Implantación en Paralelo.- Consiste en la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a implantar. Esto, permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas; al mismo tiempo que permite que las recomendaciones estén funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación anterior.

Este método se recomienda cuando se trata de la implantación de recomendaciones y proyectos de gran magnitud. Además, garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin demoras.

-Método de Implantación Parcial o de Aproximaciones Sucesivas.- Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones y pasar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado adecuadamente el anterior.

En sí es un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo que en ocasiones requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

Este sistema es el más recomendado cuando se trata de implantar recomendaciones y sistemas de gran magnitud; podría aseverarse que en estos casos es uno de los que mayormente permite realizarla con éxito.(2)

Importancia de la Vigilancia.- El valor de la vigilancia puede aquilatarse de varios modos. El primero, de que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir de que se actúe respecto a las recomendaciones que pueden directa o indirectamente beneficiarles en forma personal.

El segundo lugar, también el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podría aligerarse la labor de dichos funcionarios. Otras recomendaciones podrían servir para la adopción de instrumentos administrativos más modernos, en la implantación de convenientes objetivos a breve y largo plazo y para obtener una mayor participación en las oportunidades que depare el futuro.

Para cada director de los diferentes departamentos de la empresa, la vigilancia, adquiere un valor especial. Esto es por las diferentes necesidades detectadas por estos líderes y, que al ser corregidas, harán más eficiente el desarrollo de sus actividades.

El interés del director general en la tarea de vigilancia 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.

Existe un valor y satisfacción especiales en el caso del auditor, respecto a llevar a término los trabajos que se le confían. Hay ocasiones en que urge que se apliquen las conclusiones de la auditoría y por ello el auditor deberá redoblar sus esfuerzos en vigilar que se cumplan.

Forma de Llevar a Cabo la Vigilancia.- La vigilancia de las recomendaciones en proceso de ejecución o de aquellas sobre las que no se ha tomado ninguna acción, puede requerir la pronta atención del auditor, debido a la urgencia de eliminar posibles discrepancias futuras. Otras recomendaciones pueden no requerir acción inmediata cuando la necesidad que se trata de satisfacer no sea de mayor importancia.

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

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

Para llevar a cabo la labor de vigilancia el auditor necesitará antes estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que figuran en su informe de auditoría y pasar a investigar cada una de ellas a fin de determinar su situación en términos de ejecución. Las que hayan sido ejecutadas, serán tachadas en la lista respectiva. Es posible que algunas recomendaciones hayan tenido su cumplimiento en el proceso de la auditoría o inmediatamente después de terminada ésta. Tal vez conviniera que el auditor se enfocará primero a resolver y trabajar con aquellos que pretenden realizar las recomendaciones fáciles de cumplir. Al hacerlo pueden quedar libres más pronto y concentrarse en aquellas recomendaciones que presenten mayores dificultades.

Pero lo que más importa es el pugnar por el cumplimiento total de las recomendaciones. Porque en una auditoría bien llevada, la presentación de un informe correcto y los cambios de impresiones sobre los hechos de mayor importancia son esenciales, pero no suficientes para que se lleven a término. Toda recomendación que no es admitida de buen grado y puesta en obra, deberá vigilarse muy de cerca para que se cumpla.

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

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 consistirán el medio de valorar realizaciones y resultados.

La auditoría administrativa constituye una evaluación de los métodos y desempeño administrativos, llevada a cabo por personas autorizadas por la alta dirección, en interés de la administración en general. La dirección es el juez definitivo del valor de las recomendaciones que mejoren dichos métodos y desempeños. (3)

-
- 1.- Leonard, William P. Op. Cit. 288-296
 - 2.- Rodríguez Valencia, Joaquín, Op. Cit. 269-274.
 - 3.- Ibid. Rodríguez Valencia, pags.

CONCLUSIONES. -

El mayor reto de la administración, siempre ha sido y será, el lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas, que interactúan en una empresa.

El alcanzar este objetivo no es nada fácil. Dentro del mismo funcionamiento, surgen desviaciones y, aún más, antes de iniciar operaciones se cae en omitir aspectos importantes que pueden ocasionar desde pequeños a grandes problemas de tiempo y dinero.

Es por eso, que debe existir una herramienta que nos auxilie en mantener controladas algunas de las innumerables variables que existen en un ente. ¿Qué más que la Auditoría Administrativa? Basada, precisamente, en la parte medular de la administración, el proceso administrativo, desde el punto de vista de su revisión, una revisión sistemática, periódica e integral. Apoyada ésta, a su vez, con herramientas de carácter científico para darle un entorno más objetivo a los problemas que se observen y a las posibles recomendaciones de solución que sobre éstos haga.

Pese a su corta vida de aplicación, es ya de gran utilidad, en la evolución de las empresas; y que sin duda se irá fortaleciendo hasta convertirse en un instrumento insustituible y de gran valor, en el proceso administrativo de empresas modernas que requieren de un alto índice de eficiencia, productividad y competitividad. Como tal, son las exigencias actuales de una empresa que quiera subsistir con éxito el momento histórico que nos acontece vivir.

Consideraremos al Licenciado en Administración de Empresas, como la persona idónea, para desarrollar este importante instrumento de control, pues, cuenta con una formación enfocada directamente a la administración y al análisis cualitativo de la empresa y además dotado para que el manejo de los recursos técnicos, sean aprovechados de una manera adecuada. Dejar la Auditoría Administrativa en otras manos, podría considerarse un riesgo para su finalidad.

BIBLIOGRAFIA

- Anaya Sánchez Carlos E., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Segunda Edición 1976.
- Fernández Arena Jose A., "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Diana, Primera Edición 1971.
- Koontz y O'Donnell, "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA", Mc. Graw Hill, Sexta Edición 1976.
- Leonard William P. , "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Diana, Primera Edición 1971.
- Mancillas Eduardo Dr., "APUNTES DEL CURSO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA", UABC, Febrero 1991.
- Martínez V. Fabián C.P., "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Ediciones Contables y Administrativas, Tercera Edición 1979.
- Münch Galindo Lourdes, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION", Editorial Trillas, Tercera Edición 1985.
- Norbeck Edward F., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Técnica 1972.
- Reyes Ponce Agustín, "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Editorial Limusa, Primera Edición 1966.
- Rodríguez Valencia Joaquín, "SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Trillas, Tercera Edición 1985.
- Rubio Octavio L.A.E., "RECOPIACION DE APUNTES PERSONALES", Sin Editorial, 1984.
- Rubio Ragazzoni Víctor M. C.P y L.A.E., "GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial PAC, Primera Edición 1981.
- Thierauf Robert J. , "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Limusa, Primera Edición 1984.