



Universidad Autónoma De Baja California

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

MEMORIA DEL SEMINARIO

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

C.ARMANDO MACIAS BARRIENTOS

Ensenada.Baja California.

Septiembre de 1990

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

Memoria del seminario

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

Que para obtener el titulo de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta:

C. ARMANDO MACIAS BARRIENTOS

Aprobada por:



Presidente

L.A.E. MARCO ANTONIO VILLAVICENCIO ARMENTA



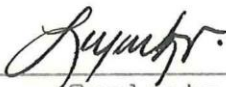
1er. Vocal

L.A.E. EDUARDO MANCILLAS PEREZ



Secretario

L.A.E. GILDARDO TERRIQUEZ MARDUENCO



Suplente

L.A.E. LUCIA MARTINEZ VELAZQUEZ



Suplente

L.A.E. ALFONSO SANCHEZ CESEÑA

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

El presente trabajo, está elaborado mediante una recopilación de apuntes de temas vistos durante el seminario de noveno semestre en el periodo 1989-2, de la materia de auditoría administrativa definida como una técnica de cambio en las organizaciones.

El contenido de los temas que ha continuación son tratados, revelan de manera general, sin profundizar, lo mas relevante de lo visto sobre cada uno de ellos.

Es importante hacer mención que el sustentante es autor únicamente de la "introducción" y "conclusión" que son parte de esté trabajo. Así mismo cabe mencionar que durante la realización de ésta memoria, fué de inmensa utilidad el asesoramiento de los cinco catedráticos que fungen como sinodales en éste examen profesional.

INDICE

INTRODUCCION.....	01
ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	03
PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA.....	06
clases principales; clasificación genérica.	
CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	10
objetivo e importancia; finalidad.	
FACTORES DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA...16	
examen y evaluación de la empresa; análisis sistemático, integral y periódico; etapas de la evaluación.	
PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	24
LA AUDITORIA EXTERNA.....	26
el trato con las personas; problemas de resistencia; de fricción; de "demasiado" y "demasiado pronto"; otros problemas.	
ENFOQUE CIENTIFICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	35
DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA	38
necesidad de que la auditoría administrativa y la financiera se complementen.	
PROGRAMA DE AUDITORIA.....	48
consideraciones fundamentales; programas de auditoría; preparación de un programa de auditoría.	
DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	62
estudio preliminar; contenido del estudio preliminar; información documental; sobre el campo de trabajo; entrevista; definición del área por investigar; trabajo a desarrollar; determinar detalles por estudiar.	
PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA...71	
documentos legales; elementos administrativos; sistema contable; sistema de graficas; generales; la encuesta; el cuestionario; áreas de estudio.	
EL ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.....	76
CONCLUSION GENERAL.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	82

A N T E C E D E N T E S

En las últimas dos décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar la información administrativa, así como su exactitud. Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos; de planeación, organización, recursos humanos y financieros, etc. La búsqueda sistemática de soluciones científicas permitieron dar una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianas o pequeñas, pertenezcan al sector público o privado se encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación. Muchas son las razones para que ésto ocurra.

Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No sólo en periodos de crisis, sino también los periodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

Muchas veces resulta no sólo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa -la palabra desarrollo entiendase su significado mucho más que simple aumento en el volumen de operaciones-.

Las ganancias no son las de antes, el personal clave empieza a tomar otros rumbos, la imagen de la empresa parece desvanecerse o deteriorarse gradualmente; envejecen los productos, los edificios, las máquinas, las personas, etc.

Quizá sea necesario intentar entrever el futuro para prepararse convenientemente, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y también en la realidad presente. Posiblemente habrá que replantear objetivos, políticas y por supuesto, los métodos, procedimientos y sistemas empleados. Podría ser que en algunos casos se tenga que comenzar de nuevo. La empresa debe de ser revisada y analizada en todos sus aspectos. La transición de empresa pequeña a mediana o de ésta a grande es crítica y puede prolongarse. La ampliación puede significar una inversión cuantiosa, calculando su rentabilidad y decidir sobre que fuentes de financiamiento debe operarse, etc. Es inevitable analizar todas las posibles consecuencias del paso por seguir, pero primordialmente es necesario llegar a la certeza de que la base de sustentación -o sea la realidad actual- es la adecuada y facilita el cambio. En cada caso, y según sea quien lo aplique, el método a utilizar será diferente.

También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo; pero en todos los casos se trata de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral y sobre todo racional de la relación de los problemas, sus causas y las posibles soluciones. Si se considera a la empresa como un organismo con vida con problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo, se comprenderá entonces por qué esa revisión que se a citado varias veces puede llamarse, y así comúnmente se le denomina auditoría administrativa.

PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA

Existen distintas formas de practicar la auditoría, adoptando formas específicas de abordarlas de acuerdo con las clases de auditoría existentes, en relación con la que se ha decidido aplicar.

Las cuatro clases principales de auditoría son:

- 1.- Auditoría financiera.
- 2.- Auditoría interna.
- 3.- Auditoría de operaciones.
- 4.- Auditoría administrativa.

Definiciones:

Auditoría Financiera. Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

Auditoría Interna. Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de 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. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otra clase de control.

Auditoría de Operaciones. Es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse. Las auditorías operacionales se plantean el como y por que se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

Auditoría Administrativa. Es un examen detallado de la administración, de un organismo social, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, y sus métodos y controles, y su forma de operar.

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

Númerica (Auditoría financiera). Consiste en revisión de los estados financieros.

1.- De Balance

2.- De Resultados

3.- Especiales

a) Enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios, errores.

b) Peritajes, prueba pericial contable, para dilucidar una controaversia de carácter: Fiscal-Legal Civil.

c) Para la compra o venta de una Empresa.

4.- Parciales: De una área de los estados financieros, como:

a) Cuentas por cobrar

b) Gastos

c) Inventarios

d) Ventas

e) Depuración de cuentas

No Numérica (Auditoría Administrativa, de operaciones). Se refiere a actividades no financieras que, tarde o temprano quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa. Fundamentalmente estas auditorías se plantean el cómo y el porque se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeños.

Dentro de éste tipo de auditorías tenemos las siguientes:

Auditoría administrativas

Auditoría de Operaciones

Los aspectos que pueden abarcar éstas auditorías son:

Evaluación del cumplimiento de políticas

Evaluación de los sistemas y procedimientos.

Revisión de la función de compras.

Evaluación del control interno, etc.

Estas auditorías son un instrumento de información administrativa especializada.

CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Existen diversos conceptos de la auditoría administrativa de algunos tratadistas en la materia.

E.F. Norbeck: "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

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.

J. Fernández Arenas: "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".

Anaya Sánchez: "Es la técnica que tiene por objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.

Eduardo Mancillas P. "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".

OBJETIVOS E IMPORTANCIA 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 que cada órgano de la institución desarrolla sus operaciones 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:

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- d) Ayudar a la determinación de métodos eficientes, precisar pérdidas y deficiencias, y en su caso, resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a sus objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La "importancia" de éstos 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 desden de lo que es una buena organización.

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, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar en 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 que objeto y que efectos producirán, etc.

Como consecuencia de un proceso, la evaluación de las operaciones de la organización, en empresas de cierta emvergadura, 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 por que 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 se apoya en la lógica siguiendo los pasos de razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja. El auditor administrativo, en el cumplimiento de sus funciones con respecto de los principios de la organización, deberá presentar atención a la totalidad de los planes, objetivos y operaciones de la empresa. En la evaluación de los mismos, resultará en muchas ocasiones que la dirección no se ha percatado completamente de la relevancia que los planes, objetivos y operaciones poseen para el desarrollo empresarial exitoso.

FACTORES DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El Análisis. "Es el proceso de separar las partes de un todo hasta conocer los elementos de que está compuesto".

La Evaluación. "La acción de evaluar es valorar o fijar un valor".
"La evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado".

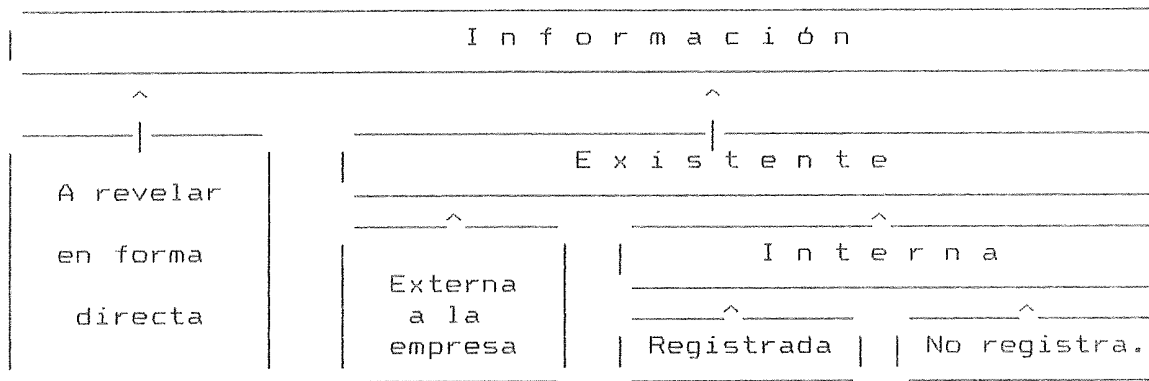
El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer el análisis de los cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias hechas por el auditor, ésto es: examinar cuidadosamente las hojas de análisis, formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes para hacer una evaluación sistemática, de acuerdo con las normas y técnicas de auditoría, y principios de la administración. En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente; pero al paso del tiempo, y debido a los cambios de importancia que puede experimentar la empresa, siempre habrá necesidad de modificaciones de los mismos. Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a revisiones periódicas; por que los errores no encontrados a tiempo en los procedimientos y controles pueden resultar en fuentes de pérdidas.

Ejecución de la evaluación.

Trabajo en equipo. La realización de la evaluación depende de la investigación y del 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 la 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.

Relevamiento de la información. La primera etapa de la evaluación consiste en recoger información. Es una etapa clave, ya que las conclusiones deberán basarse en la misma. Los errores de información o información parcial darán como resultado conclusiones erróneas. En este caso, la búsqueda de información es en lo que difieren las formas de analizar una situación. En muchas ocasiones, la experiencia del auditor y su buena apreciación reemplazan integralmente la búsqueda y utilización de información objetiva.

Se debe tener en cuenta que el origen y las características de la información a utilizar en el análisis son variados. Respecto a este origen, el cuadro que ha continuación se presenta, muestra en resumen las posibles fuentes, las cuales tienen cada una su valor.



En el cuadro se ve una parte de información por tomar en forma directa. El otro tipo de información es la existente. La externa a la empresa dará el marco de referencia, es decir, indicará las características, posibilidades y situación particular del medio en que se mueve la empresa. La información interna es fundamentalmente de dos tipos: La que ha sido registrada y las experiencias que han acumulado personas que pertenecen a la empresa. Este último tipo de información deberá recogerse a través de conversaciones o entrevistas, planedas y ejecutadas ordenadamente. En cuanto a la información que existe en forma de registro, se debe analizar su utilidad y cobertura.

Por otra parte, existe la tendencia de muchas empresas, especialmente pequeñas, a reducir a niveles mínimos su administración, y a veces esto origina una carencia casi absoluta de información para el manejo de la empresa.

EXAMEN Y EVALUACION DE LA EMPRESA

Necesidad de la Evaluación. Toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande, debe evaluar periódicamente su situación. Muchas son las razones para que ésto se efectúe. Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no son los periodos de crisis, sino también los de éxito a los que necesariamente tendrán que adaptarse. 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. El periodo de cambio para pasar de una empresa pequeña a mediana o de ésta a grande, es crítico y puede prolongarse, es necesario analizar todas las consecuencias; pero primordialmente se requiere llegar a la certeza de que la base de sustentación de la realidad actual es la adecuada y facilita el cambio, para lo cual la empresa debe de ser analizada en todos sus ámbitos.

Análisis Sistemático, Integral y Periódico.

Análisis sistemático. Se plantea utilizar un cierto enfoque.

Existirá una forma de recoger la información, una forma para procesarla y analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones y adoptar las soluciones adecuadas. No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad ni enfocar parcialmente la misma, sino de adoptar un sistema para realizarlo.

Análisis 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. Ya que muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta en un sector es un reflejo de errores localizados en otro sector. 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 de ser integral.

Análisis periódico. La empresa ésta sometida a cambios, y por lo mismo, a intervalos más o menos regulares de tiempo se debe "evaluar a la empresa" y deducir la evolución de la misma en el lapso transcurrido, analizando los resultados obtenidos. Muchas empresas han convertido ésta actividad de examen y revisión en una actividad permanente.

Tres aspectos de la actividad evaluadora deben de tomarse en consideración al realizar ésta tarea:

- 1) Resultados finales en comparación con los objetivos y metas.
- 2) Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia.
- 3) Procesos y métodos de la función de administración en si misma.

Como ya observamos, la auditoría administrativa trabaja en gran parte con elementos "cualitativos" y pretende dar una evaluación "cuantitativa".

ETAPAS DE LA EVALUACION

Este es un modelo propuesto por Joaquin Rodriguez Valencia autor del libro "sinopsis de auditoria administrativa".

La evaluación de la eficiencia comprende "cuatro etapas" fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa en particular.

Las etapas de la evaluación de la eficiencia son:

- 1) Ponderación de funciones.
- 2) Determinación de factores o categorías a evaluar.
- 3) Asignación de puntos a los factores o categorías a evaluar.
- 4) Determinación de grados.

Ponderación de funciones. No todas las funciones tienen la misma importancia en las empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Determinación de factores a evaluar. Dentro de cada función habrán diversos factores por evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza importancia y condiciones de cada empresa.

Asignación de puntos a los factores. Entendemos por punto, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar de cada función específica de la empresa.

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 un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar de una "función".

Resumiendo, la administración tiene que ser objeto de intervenciones y valoraciones periódicas, no sólo para determinar cuan buena sea o deje de ser, sino primordialmente para identificar los puntos en que se hace necesario mejorarla. Por tanto, el procedimiento de valoración deberá examinar los aspectos específicos de la función de administración que sean los más interesados en que se alcancen continuamente los amplios objetivos generales del organismo social, los más específicos que se hayan establecido.

PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es conveniente ahora tratar lo referente a principios basicos en la auditoría administrativa, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- 1.- Sentido de la Evaluación.
- 2.- Importancia del Proceso de Verificación.
- 3.- Habilidad para Pensar en Terminos Administrativos.

Sentido de la evaluación. La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos; Mas bien, se ocupa de llevar acabo 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, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma economica.

Importancia del proceso de verificación. Una de las responsabilidades de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos,

administrativo y operativo; La práctica nos indica que ellos no siempre están de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" de la observación directa, la "verificación" de información de campo, y el "análisis y confirmación" de los datos los cuales son necesarios e impresindibles.

Habilidad para pensar en terminos administrativos. El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: Que necesitaría conocer acerca del trabajo que se ésta desarrollando, cómo planear el trabajo, cómo medir el desempeño alcanzado, cómo motivar al personal, cómo controlar el trabajo asignado, cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente. En sí, se trata de pensar en el sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

LA AUDITORIA EXTERNA

La auditoría administrativa 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. La actuación del Licenciado en Administración de Empresas contratado especialmente para mejorar ineficiencias operativas, ya sea detectadas por la propia dirección de la empresa o resultantes de tareas relacionadas con una auditoría tradicional (auditoría contable), implica la realización de un trabajo especializado de empresas. Este trabajo especializado debe de ser llevado a cabo por elementos que cuenten sobre todo con una experiencia amplia, es decir, tener conocimiento de campo, y ser competente así como tener pericia técnica para hacerlo.

Desde su comienzo, la auditoría administrativa ha sido un servicio especializado, y los directivos de las empresas han solicitado los servicios de especialistas en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas; por la gran complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribución de los recursos, productos o servicios, la competencia, etc., se ha ocasionado un desequilibrio administrativo.

Pero no es fácil encontrar profesionales con la capacidad y con la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, para

ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del licenciado en administración --cursos de postgrado, maestría y la coordinación con profesionales de otras áreas--- han dado como resultado que muchos licenciados en administración de empresas se encuentren plenamente capacitados para ofrecer este servicio especializado.

Para efectuar una auditoría externa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

- a) Un proyecto que incluya el propósito y los (recursos humanos, materiales, y técnicos).
- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero que se dispone.

El proyecto implica una responsabilidad compartida entre el cliente y el profesionista especializado. De ésta relación se derivará que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; porque se va a 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 está haciendo de los recursos.

Por eso, una buena relación cliente profesionista deberá redundar en una mejor operación en el área en que se haya intervenido.

Una relación adecuada implicará una estrecha colaboración entre el auditor y la empresa para la resolución de los problemas en los que se 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 dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste 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:

a) **Establecimiento del objetivo perseguido.** El auditor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual será por escrito para determinar sólo cosas factibles. Este paso se derivará de un estudio preliminar que permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

b) **La planeación.** De las operaciones representa 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 del tiempo de duración.

c) **La "carta propuesta".** Es el documento formal mediante el cual

el auditor propone los terminos en que prestará su servicio al cliente. Esta debe de contener los siguientes puntos:

- a) Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- b) Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- c) Programa y alcance del trabajo de auditoría.
- d) La colaboración o participación del personal de la empresa.
- e) 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 de empresas podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos donde se resuman las actividades realizadas, 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 ésta 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 éstos se procederá a desarrollar las recomendaciones definitivas dadas por el auditor; Aunque el valor real de esas recomendaciones únicamente se podrán determinar en el momento en que comience los beneficios para la empresa.

Problemas que suele encontrarse el auditor externo durante el desarrollo de la auditoría.

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 temperamentos y modos de ser. Al hablar de mejorías en la organización y administración, puede dividirse al 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, están ciertos de que sus ideas, decisiones y acciones no pueden mejorarse. Tienen la seguridad de que nada podrá 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, muéstranse 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 muestran 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: "cuando empezamos" a veces proceden irreflexiblemente, sin previsión ni estudio suficiente, falta de conocimientos de los costos o insuficiente ponderación de los riesgos. Muestran siempre estar prestos a adelante del competidor, a responder al desafío.

En vista de lo expuesto, conviene que el auditor reflexione con cuidado antes de actuar. A medida que las relaciones con la gente se van haciendo más complejas, mayor importancia cobra acierto en el trato. Por tanto, puede decirse que su labor involucra una buena dosis de conocimientos en relaciones humanas.

El trato con las personas. Una preocupación del auditor debe de 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 la persona o personas involucradas en la función sujeta a auditoría.

Para ayudar a otros, debe de tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a entenderse con él y aceptar sus indicaciones. Puede decirse, que en terminos 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 agradecerle 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, por que 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 examinadas 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 en 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 habrán 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 "demasiado" y "demasiado pronto". Un problema muy común en las empresas, industria, gobierno e instituciones en general, es el de que las personas suelen esperar demasiado y esto demasiado pronto. Esperan 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 tiene formas de papelerías diseñadas por ellos mismos y que han adquirido tipo de distinta clase sin dar la debida consideración a las necesidades generales y estandarización de la empresa; 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 la organización, seleccionar personal competente,

mantener control sobre la gente y su trabajo y establecer planes de operación apropiados para obtener buenos resultados. Hay un problema que se presenta con cierta frecuencia cuando las direcciones no se preocupan 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 resultan 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 u otra razón 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 a un supervisor o jefe de sección en el manejo y control de una función, sólo para encontrar posteriormente, que el sujeto renunció marchándose de la empresa.

ENFOQUE CIENTIFICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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 plan, política, sistema o procedimiento. Obtenida la información necesaria, se evaluará, a efecto de hacer las sugerencias necesarias a la dirección. Algo que conviene tener muy en cuenta es no aceptar o rechazar festinadamente, cualquier enfoque plausible hacia una solución: De hecho, necesitase una buena dosis de imaginación. Tal vez hasta convenga poner a prueba varias soluciones de la que ofrezca mayores posibilidades de éxito. 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, es imperativo reunir información basada en hechos y de ninguna manera dar entradas a informes "de oídas" o desorientadores.

Los datos así recopilados deberán ir aparejados a entrevistas con quien estén familiarizados con el origen y manejo de la información; Esto significa la necesidad de un minucioso escrutinio y ponderación, y hasta ser conveniente algunas veces recurrir a una revaloración.

Revaluaciones. Siempre existe una necesidad de revalorar en caso 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 revalorización 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. Trátese, pues, de un servicio especial para la administración.

Servicio especializado para la administración. Las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de actuación de la administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficiencia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y

objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos, determinar si la empresa ésta operando con las utilidades que debería. La naturaleza de ésta labor es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual le hace ser distinto a cualquier otro tipo de servicio. En este conocimiento detallado de la empresa a través de las funciones exploradas, el auditor se convierte en uno de esos escasos en las negociaciones, que saben, desde un punto de vista imparcial e independiente, las necesidades de una variedad de departamentos.

DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

Vista la auditoría administrativa en forma integral, vemos que existe una relación natural con la 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 las diferencias que existen entre ambas auditorías, es necesario dar sus conceptos y objetivos.

La auditoría financiera. Es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas para poder informar sobre los mismos. La auditoría financiera mira hacia el pasado, o sea, verá sobre las transacciones que ya se han efectuado.

Objetivo de la auditoría financiera. Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

La auditoría administrativa. Esta técnica mira hacia adelante, y es claramente constructiva en su concepto. En terminos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación

cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que estamos auditando, y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa.

Objetivo de la auditoría administrativa. Asegurar mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.

DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA

Características	auditoría contable	auditoría administrativa
1.-Propósito	* Expresar una opinión/edos.financ.	* Apreciar la calidad de la administración, tanto individual como colectiva del nivel gerencial así como la aplicación del proceso administrativo.
2.-Alcance	* La situación financiera.	* La situación admva., factor funcional, procesal, analítico, medio ambiente de trabajo.
3.-Orientación	* Hacia los edos. financieros desde un punto de vista retrospectivo.	* Hacia la situación administrativa y operativa en el pasado, presente y futuro.
4.-Medición	* Los principios de contabilidad.	* Principios de la administración.

5.-Método	* Normas de auditoría.	* Método científico, normas de auditoría y técnicas de investigación.
6.-Precisión	* Ostensiblemente absoluta.	* Relativa en precisión.
7.-Interesado	* Principalmente externos.	* Básicamente internos.
8.-Realización	* Real.	* Potencial.
9.-Necesidad	* Requerida legalmente.	* Requerida opcionalmente.
10.-Antecedentes	* Mayor antecedentes de su exist.	* Reciente aparición relacionada con el enfoque de sistemas
11.-Catalizador	* Por tradición.	* La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo.
12.-Frecuencia	* Regular; cuando menos una revisión al año.	* Periódica; su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos, de 1.5 a 2 años.

NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA SE COMPLEMENTEN.

Desventajas administrativas de la auditoría financiera:

- 1.- No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
- 2.- No controla los elementos esenciales de la administración fuera de los fiscales.
- 3.- Se orienta más hacia el pasado que al futuro.
- 4.- Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa, ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraída recientemente.
- 5.- No lleva a cabo un análisis completo (valorando la eficiencia de los planes, procedimientos y operaciones de la empresa en comparación con los competidores).
- 6.- Carece del análisis de integración evaluando la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa.
- 7.- Falta de análisis interpretativo relacionado a importantes datos fiscales con decisiones recientes.

La auditoría financiera cubre exclusivamente un aspecto particular y concreto de lo que debe ser una auditoría integral, como lo es la auditoría administrativa. Cuando se lleva a cabo exclusivamente la auditoría financiera, se ésta dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa, y por lo tanto, al no contemplar el todo, simplemente se están analizando efectos y no causas.

Cuantas veces los informes de auditoría de estados financieros culminan con un dictamen de razonabilidad de dichos estados; pero casi nunca aportan las causas administrativas que están provocando una mala o deficiente administración. Los estados financieros son un producto de un proceso de información debidamente integrado y, desde luego, la información y la comunicación en una empresa no es materia del área financiera, sino del área administrativa. Cuantas veces el manejo inadecuado de políticas es consecuencia de una información financiera deficiente. La propia organización financiera es producto de la organización administrativa, y el desconocimiento de ésta ocasiona el manejo inadecuado de la estructura contable y financiera.

Muchos problemas ocasiona a la empresa un deficiente sistema de control y su aplicación en el ámbito financiero. Partiendo de una adecuada selección e integración de recursos humanos, habrá que determinar la habilidad y la capacidad requerida de éstos, para alcanzar los objetivos y planes fijados.

Además ésta integración es importante para la eficiente elaboración y el manejo de los estados financieros. La mayoría de las veces, los problemas de información financiera no son del manejo numérico y específico de la información sino de la persona que es incapaz de manejar esos resultados.

El punto de coincidencia de ambas auditorías, es el control interno, pero con diferentes usos. La auditoría financiera se

aboca a analizar el control interno, exclusivamente para determinar las pruebas y procedimientos que ésta utilizará. En cambio, la auditoría administrativa se aboca a analizar y evaluar el control interno, para determinar los grados de eficiencia y eficacia que la administración de una empresa mantiene.

Las relaciones entre la auditoría financiera y la administrativa se pueden resumir como sigue:

1.- La primera trabaja principalmente sobre el examen de registro y libros de carácter contable, o sea, examina los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.

2.- En cambio la segunda pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porqué, o sea, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que, como ya sabemos, son motivo de un examen por parte de la auditoría financiera.

De lo anterior deducimos que quien realiza una auditoría financiera sólo podrá detectar en esa investigación simples efectos y visualizar exclusivamente una parte del problema, por lo tanto 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 de un problema que no puede ser resuelto simplemente a través del análisis de una de sus partes. Con esto queda manifiesto que ambas

auditorías deben complementarse con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas, y con el de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

PROGRAMA DE AUDITORIA

Consideraciones fundamentales.

Como ya se dijo, el objetivo primordial de la auditoría administrativa es sacar a la luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro del sector de la empresa sujeta a estudio y apuntar los posibles remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficaz de las funciones. Al preparar un plan para fijar las metas fijadas es indispensable determinar primero las necesidades generales la relación entre ellas y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida. El auditor encargado del programa para alcanzar los objetivos, cuales son los mejores métodos para lograrlos y cuales son los mejores sujetos para hacerse cargo de la función, cuales son los factores limitativos y de control. Las respuestas a éstas interrogantes proporcionarán, cuando menos, un punto de partida para la elección del plan a seguir. Para estructurar un programa que dé buenos resultados en una organización grande o pequeña, el alcance o proyección es básico, ya que la cobertura es de suma importancia. El grupo de auditoría puede encargarse de varios trabajos, siempre que cuente con personal calificado y en número suficiente. Un equipo así ésta capacitado para llevar acabo evaluaciones en casi cualquier área de la empresa.

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. Por lo general, la auditoría acomoda al área ometida a estudio. Empero, las preguntas de mayor importancia que cabe plantear son las siguientes: Aceptará la gerencia el programa ? Estará la gerencia dispuesta a suministrar los fondos necesarios para realizar el programa ? Estos aspectos deberán discutirse anticipadamente con la dirección. Hay organizaciones, según su tamaño y naturaleza, que tienen establecido un departamento compuesto de expertos en auditoría, cuyo jefe informa directamente a la alta gerencia. En muchos casos, ésta clase de tareas que abarquen una división, es desempeñada por un grupo o departamento separados, que informan al gerente divisional. Todo depende de las circunstancias prevaletientes. Pero una cosa es cierta: que la función debe de ser lo más independiente que se pueda de la precisión de los grupos particulares dentro de la empresa. Mientras mayor sea la independencia de que disfrute, más eficiente y provechoso será su trabajo. Mientras más alta sea la ubicación e importancia que se le de, menor oposición encontrará.

PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse. 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". Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base a las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos. Aun cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo 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.

Clasificación de los programas.

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

Los programas se clasifican en:

- 1.- Generales.
- 2.- Analíticos.
- 3.- Tipo.
- 4.- Por áreas.

1.- 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.

2.- Programas analíticos

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

3.- Programas tipo

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

4.- Programas por áreas

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, recursos humanos, finanzas, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

Ventajas de los programas.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- 1.- Proporciona un plan a seguir.
- 2.- Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
- 3.- Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
- 4.- El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
- 5.- El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
- 6.- El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- 7.- Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
- 8.- Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

Procedimientos de auditoría

En el manejo y control de las tareas se requiere una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión. Los procedimientos de auditoría incluyen la utilización y aplicación de: cuestionario general, por áreas, hojas de análisis, revisión

de documentación, determinación de porcentajes y, muy especialmente, la entrevista. La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen dependerá de la apreciación del auditor administrativo de acuerdo con las técnicas aplicables.

PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección. Sin su comprensión absoluta, aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surgirán dificultades que pueden ser causa de desánimo y confusión. Por lo tanto, al organizar un programa de auditoría conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos. Este plan debe de incluir la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficiencia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo.

El desarrollo del trabajo de la auditoría administrativa comprenderá las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA.

PLANEACION

a) Definición del estudio a desarrollar.

b) Diagnóstico administrativo.

-Elaboración del programa de diagnóstico.

- Aprobación del programa.
- Desarrollo del diagnóstico.

c) Definición del objetivo.

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de: _____

_____ definiendo las alternativas de solución pertinentes.

d) Alcance específico de la auditoría.

La magnitud de la auditoría comprenderá: _____

e) Determinación del personal necesario.

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio con las siguientes--- funciones: _____

f) Programación del tiempo estimado.

Se estima que el presente programa de auditoría se llevara acabo en _____ días hábiles, cronograma anexo.

g) Definición de las herramientas y técnicas a utilizar.

Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- Técnicas de investigación.
- Análisis funcional.
- Análisis operacional.
- Análisis de la actitud.
- Análisis de las condiciones de trabajo, etc.

Mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Guía de auditoría.
- Cuestionarios de auditoría administrativa.
- Cuestionarios específicos por área.
- Cuestionario funcional.
- Cuestionario de análisis de procedimientos.
- Cuestionario de análisis de forma.
- Cuestionarios de análisis de las condiciones de trabajo.
- Cuestionario de técnica proyectiva.

SEGUNDA ETAPA

EXAMEN

- a) La entrevista con los responsables de: _____
con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática relevante.
- b) Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria, (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.).

- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA

EVALUACION

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de las observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

CUARTA ETAPA

PRESENTACION

- a) Elaboración de la información final.
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

Personal necesario.

Cualquiera que sea la dimensión de la empresa, es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posea una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y

administración, de los principios para métodos eficaces de control y sus requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Quienes se piensen dedicar a la auditoría administrativa habrán de estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con los que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos.

A continuación se enumeran algunas de dichas materias que merecen la pena tener presente:

- Problemas administrativos.
- Toma de decisiones.
- Planeación de la administración.
- Contabilidad.
- Sistemas y procedimientos.
- Administración financiera.
- Medición del desempeño.
- Objetivos de la auditoría.
- Redacción de informes.
- Planeación y control de presupuestos.
- Estadística administrativa.
- Relaciones humanas.
- Comunicación entre empresas.

Para los auditores que deseen ensanchar sus conocimientos, se encuentra disponible un número creciente de cursos en las escuelas para graduados, de extensión, técnicas y comerciales.

En seguida se dan algunos títulos representativos escogidos en varios catalogos:

- Métodos avanzados de auditoría.
- Simplificación del trabajo.
- Investigación administrativa.
- Sicología administrativa.
- Análisis de la organización.
- Planeación y programación de la producción.
- Sistemas de contabilidad de costos.
- Desarrollo de la capacidad ejecutiva.
- Sistemas de máquinas de contabilidad.
- Investigación de operaciones.
- Automatización en las empresas.
- Problemas especiales de administración.
- Métodos y prácticas de taller.
- Pruebas psicológicas.

En cuanto a sus características personales, la persona debe tener una inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, la capacidad para redactar y expresarse clara y lógicamente.

Utilización de los resultados de la auditoría administrativa.

Aún cuando los detalles se encontraran en otra parte, diremos aqui que un aspecto muy importante de la auditoría administrativa consiste en el método de aprovechar los resultados de ella.

Por que pueden involucrar desviaciones de las políticas prácticas equivocadas, controles inadecuados, procedimientos deficientes y otros factores más, algunos de los cuales pueden ser de importancia y requerir una acción inmediata para corregirlos. Tal vez el personal inferior no pueda corregir el problema o tal vez sí, pero de todos modos deberá discutirse con el personal directamente responsable o con el nivel inmediato superior, a fin de que se emprenda la acción correctiva necesaria. Siempre será conveniente comunicar en el informe de auditoría los resultados de la discusión tenida sobre el descubrimiento así como de los hechos por los afectados para proceder a la inmediata corrección del fallo. Si se necesitará tomar otras medidas, el auditor insistirá hasta que las partes involucradas hayan llegado a una conclusión. En cualquier estudio en que surja una sospecha o evidencia real de falta de honradez, deberá mantenerse los detalles dentro de la más estricta reserva y hacerlos del conocimiento inmediato y particular del jefe del grupo de auditores.

Programa de adiestramiento del personal asesor.

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

conceptos, herramientas y equipo. El tipo de adiestramiento exigido al auditor experimentado diferirá un tanto del correspondiente al auditor nuevo y sin experiencia. Al primero, le interesarán los tópicos administrativos avanzados y las nuevas y también avanzadas herramientas tecnológicas. Los miembros menos experimentados del grupo pueden ensanchar sus conocimientos de procedimientos de auditoría y materias administrativas generales sobre todo en las áreas en que el adiestramiento podría ser de más valor.

Consideraciones generales.

El tiempo necesario para llevar a cabo una auditoría administrativa variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar. Por ejemplo; si se trata de una auditoría de la totalidad de las actividades del departamento de compras de una organización, podrían requerirse unas cuantas semanas, mientras que una auditoría de la totalidad de la empresa, podría llevarse a cabo en unos meses o años. Mucho depende del alcance de la auditoría.

Programa final de auditoría administrativa.

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo más importante es que éstos renglones vayan

encaminados a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa por que habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

Para terminar, diremos que el programa se concreta a un número de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituye el meollo de una actuación auditorial eficiente. Ellos son:

1.- Planes y objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3.- Políticas y prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción ---en el caso de requerirse--- debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas prácticas.

4.- Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y procedimientos.

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

6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones.

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

8.- Personal.

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

9.- Equipo físico y su disposición.

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.-Informe.

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

DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La planeación de la auditoría administrativa es fundamental, tanto para la eficiencia en su seguimiento aplicativo, como para obtener resultados útiles y acertados. Esto explica la existencia y adaptación de métodos sistemáticos de procedimientos, que logren el suficiente número de elementos que el auditor administrativo debe tener presentes durante el desarrollo de la auditoría administrativa. Al emplear dichos procedimientos estará aplicando un ordenamiento lógico en la recopilación e interpretación de los hechos y circunstancias de mayor importancia, plantea y diseña las entrevistas necesarias para recabar información, emprende investigaciones pertinentes, aplica técnicas modernas de análisis para determinar la realidad de los hechos, emplea listas de comprobación, fija programas y presupuestos. Todo esto, con la finalidad de que la auditoría administrativa plantee la solución o mejoramiento de los diversos problemas a los que se enfrentan las empresas, sin importar de que tipo o naturaleza.

Ahora estudiaremos el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones. La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el

"auditor administrativo" debe tener presente aún durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde el punto de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

ESTUDIO PRELIMINAR.

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar. Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar. El estudio preliminar está encaminado a: "Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo". Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento.

Más bien el estudio preliminar consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo. El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que

recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- c) Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
- d) ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- e) ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- f) ¿Por dónde empezar?
- g) ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?
- h) Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios.
- i) Proponer, excepcionalmente, medidas correctivas.
- j) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causas de una revisión posterior.

Al proceder de éste modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es, por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

Contenido del estudio preliminar.

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

Información documental. Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser; por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, manuales, contratos, etc.

Información sobre el campo de trabajo. El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que pueda obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, formas y reportes utilizados, etc. Para completar éste contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos,

conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

Entrevistas. Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas (probablemente de éstas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría). En algunos casos ésta clase de reuniones da la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de cuestionarios. El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa sus metas y objetivos, y aún la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa. Solamente después de una investigación de ésta clase deberían analizarse los procedimientos.

Definición del área por investigar. Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función

específica, o bien un departamento o sección. Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En éstos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas. Hay varios criterios para determinar el "área" : existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo" ; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.

Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?

¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?

¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?

¿Por dónde empezar?

Al proceder en ésta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará. Esta estructura de referencia puede basarse en

"cuestionarios" que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de ésta fase del trabajo de la auditoría.

Concluyendo: planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto a:

trabajo a desarrollar

El auditor administrativo necesita de:

- 1.- Cuestionarios.
- 2.- Comentarios y sugerencias (entrevistas).
- 3.- Hojas de análisis y papeles de trabajo.

El auditor administrativo, dentro de los "cuestionarios", comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente:

- a) ¿Quién lo hace?
- b) ¿Qué está haciendo?
- c) ¿Dónde se hace?
- d) ¿Cómo se hace?
- e) ¿cómo lo hace?
- e) ¿Cuándo se hace?
- f) ¿Por que se hace?

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas:

Procesal: planeación, organización, dirección, control.

Funcional: Consejo de administración, gerencia, asesoría,

producción, comercialización, personal, finanzas, etc.

Analítico: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa. Después de éste estudio, el siguiente paso consiste en definir y desarrollar un programa de auditoría.

Determinar detalles por estudiar.

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función. El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control. La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuándo. El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en finanzas: ¿se cumplen los objetivos a corto y largo plazo?

¿cada cuándo se preveen las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo? ¿es adecuada la estructura orgánica? ¿se cumplen las políticas en forma adecuada? ¿se aplican adecuadamente los procedimientos? ¿es eficiente determinado tipo de control?

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

PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo importante es que éstos renglones vayan enfocados a los principales objetivos. A continuación expondré los pasos a seguir en los que se basa un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación auditorial.

Investigación---Técnicas---La observación

La encuesta

La entrevista

La documentación

Documentos legales

Escritura constitutiva.

Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.

Contratos celebrados.

Contratos colectivos de trabajo.

Leyes que afectan a la empresa.

Situación fiscal.

Informes dirigidos a dependencias gubernamentales.

Informes dirigidos a Cámaras.

Informes o dictámenes de anteriores auditorías.

Elementos administrativos

Manuales de organización.

Manuales de políticas.

Objetivos oficiales.

Objetivos operativos.

Análisis de puestos.

Manual de valuación de puestos.

Manual de calificación de meritos.

Descripción escrita y gráfica de sistemas, procedimientos y métodos (diagramas de flujo).

Catálogos de formas con sus instructivos.

Registro de firmas y autorizaciones.

Sistema contable

De contabilidad general y de costos.

Descripción del sistema.

Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación.

Guía de contabilización.

Formas, registros e informes.

Elaboración de presupuestos.

Estados financieros.

Informes comparativos mensuales y anuales de venta.

Estado de costo y de producción.

Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.

Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

Estado de origen y aplicación de recursos.

Análisis financiero.

Determinación de costo de capital.

Actualización de cifras.

De graficas

Punto de equilibrio.

Ventas.

Producción.

Compras.

General

Folletos de antecedentes históricos.

Locales para oficinas, almacenes, plantas, sucursales.

Atención a clientes, empleados y proveedores.

La encuesta

El auditor administrativo utiliza éste método para obtener información por medio de la "encuesta por cuestionario". Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes de departamento, etc., ésto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas. Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en

el nivel de dirección general de la empresa. Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso; pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación (mediante la escala de apreciación) de cada pregunta. En ésta fase del plan de auditoría, el auditor administrativo utiliza dos métodos que son el "cuestionario" y la "entrevista".

El cuestionario. Deben utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentada en forma ordenada.

Áreas de estudio:

Elementos de la administración

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

Areas funcionales

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.
- Relaciones industriales.
- Compras.
- Créditos y cobranzas.
- Relaciones públicas y humanas.
- Almacén, etc.

La entrevista

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: Documentos, formas, procedimientos, gráficas, órdenes administrativas; todo lo relacionado con el objeto de la investigación. La importancia, validez y resultados de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse su conducción detalladamente, como ya se ha dicho con anterioridad.

EL ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.

El informe de la auditoría

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. El informe deberá indicar la situación administrativa de la empresa y de las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

Implantación de las recomendaciones

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó la auditoría administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo.

Representación gráfica del plan general de la auditoría administrativa

Para la descripción gráfica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas red, como los que son utilizados en las

técnicas de camino crítico (C.P.M.) y técnicas de programación, evaluación y revisión (PERT) y también los llamados diagramas de bloque o de barras como los de Gantt.

El proceso de análisis.

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico, que a su vez, permite conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de auditoría administrativa y el cual nos conduce a diagnosticar los problemas administrativos que se detectarán.

El proceso de análisis abarca la siguiente secuencia de pasos:

- 1) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- 2) Descripción del hecho o situación.
- 3) Descomponerlo en sus partes componentes a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- 4) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento de que se compone el hecho o situación.
- 5) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido; Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros eventos.
- 6) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

7) Identificar y explicar las diferencias y sus causas, con el fin de resolverlas, ésto es, formular un diagnóstico de la situación.

Cualidades que debe de poseer el analista:

- a) Capacidad para detectar los factores esenciales de un problema
- b) Sentido común, ésto es, situar los problemas al momento en que se presentan.
- c) Empleo de la capacidad creativa para concebir esquemas teóricos y racionalidad en la solución de problemas.
- d) Ser objetivo, sin consideraciones vagas e imprecisas.
- e) Saber trabajar en grupo y capacidad para dirigirlo.
- f) Ser crítico y exhaustivo para aceptar la validez de una resolución.
- g) Capacidad de pensamiento abstracto, pero a la vez representativo.
- h) Poseer conocimientos especializados y constancia en la actualización y acumulación empirica.

Evaluación.

Es práctica común que las evaluaciones de la administración sólo tomen en cuenta un número representativo del campo de operaciones o actividades para generalizar los resultados obtenidos.

La función administrativa puede evaluarse desde tres puntos de vista:

- 1) Resultados en comparación con los objetivos y metas.
- 2) Actuación y potencial del personal.
- 3) Eficacia y eficiencia de los procesos y métodos de la función de administración en sí misma.

La auditoría administrativa, trabaja en gran parte con elementos "cualitativos" y pretende dar una evaluación "cuantitativa".

CONCLUSION GENERAL

La auditoría administrativa técnica especializada que facilita los cambios en las organizaciones desde el punto de vista administrativo requiere ser aplicada por personas que hayan adquirido suficiente experiencia, tanto en la aplicación de la misma, como en el conocimiento del comportamiento de las organizaciones. Es una técnica de cambio, que si es bien aplicada se obtendrán resultados que maximizarán la eficiencia operativa de la administración tanto a nivel conductual como de procedimientos. Otro aspecto de importancia para que una auditoría administrativa tenga el éxito esperado, es que todos los miembros de la organización estén dispuestos a colaborar en el desarrollo de la misma. Es factor determinante que quien practique la auditoría, se mantenga exclusivamente dedicado al trabajo de la auditoría. El equipo de auditores deberá ser un grupo interdisciplinario que permita explorar todos aquellos aspectos ocultos de la empresa, así como todas aquellas áreas que por la actividad de la empresa deban considerarse como elementales en el desarrollo de la misma. Es de vital importancia que el proceso administrativo practicado por la empresa sea revisado en su esencia, de tal manera que éste pueda tener las mejoras de acuerdo al crecimiento de la organización. El aspecto de mantenimiento y

de un servicio especializado para la empresa es de suma importancia, para que así la auditoría pueda tener los máximos beneficios y un resultado eficaz de los objetivos corporativos fijados. Quiero hacer la aclaración de que los testimonios arriba mencionados, no tienen un orden de importancia establecido, sino que supuestamente, todos ellos se deben de llevar razonablemente para poder tener un trabajo de auditoría de calidad que permita los cambios necesarios para un armónico funcionamiento organizacional. Si es necesario replantear objetivos, políticas, procedimientos, planes, etc., habrá que hacerlo. Pero eso sólo se sabrá una vez que la auditoría permita conocer la situación real en que se encuentra operando la empresa. Por último me atrevo a decir que una auditoría financiera sin complementarse con una administrativa o viceversa, es posible que los resultados sean menos útiles que si éstas tratasen de terminar en un informe integrado.

BIBLIOGRAFIA

Fernandez Arena Jose Antonio. La Auditoría Administrativa.

Mexico: Editorial Diana, 1973.

Leonard P. William. Auditoría Administrativa.

Mexico: Editorial Diana, 1971.

Rodriguez Valencia Joaquin. Sinopsis de Auditoría Administrativa.

Mexico: Editorial Trillas, 1987. 4ta. Edición.

Thierauf J. Robert. Auditoría Administrativa.

Mexico: Editorial Limusa, 1988.