



**Universidad Autónoma De Baja California**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION**

**MEMORIA DEL SEMINARIO DE:**

**" AUDITORIA ADMINISTRATIVA "**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTAN:**

**C. Martina Gomez Reyes**

**C. María del Pilar Martínez Sandoval**

**ENSENADA B.C. SEPTIEMBRE de 1991**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

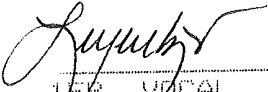
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS


PRESENTAN:

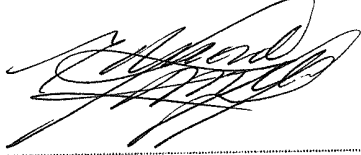
C. MARTINA GOMEZ REYES  
C. MARIA DEL PILAR MARTINEZ SANDOVAL

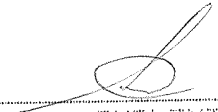
AFROBADA POR:

  
PRESIDENTE  
L.A.E. MARCO ANTONIO VILLAVICENCIO ARMENTA

  
IER. VOCAL.  
L.A.E. LUCIA MARTINEZ VELZQUEZ

  
SECRETARIO  
MTRA. LETICIA CORONA ZAMORA

  
SUPLENTE  
L.A.E. EDUARDO MANCILLAS PEREZ

  
SUPLENTE  
L.A.E. ALFONSO SANCHEZ CESEÑA

ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.

SEPTIEMBRE DE 1991.

INDICE

# I N D I C E

PAG.

## I. INTRODUCCION

ANTECEDENTES.....	01
CLASES DE AUDITORIAS.....	04
CLASIFICACION GENERICA.....	05
CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	07
OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA..	08
FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	09
FACTORES DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATI- VA.....	10
EXAMEN Y EVALUACION DE LA EMPRESA.....	13
PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	16
LA AUDITORIA EXTERNA.....	17
PROBLEMAS QUE SUELE ENCONTRARSE EL AUDITOR EXTERNO EN.. SU DESARROLLO.....	20
AUDITORIA FINANCIERA.....	25
AUDITORIA DE OPERACIONES.....	26
DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	26
ANALISIS COMPARATIVO.....	28
DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA.....	30
PROGRAMA DE AUDITORIA.....	33
PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	37
UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINIS - TRATIVA.....	41
DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	44
PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	50
EL ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA....	53
CONTROL Y AUDITORIA.....	56
CONCEPTOS DE CONTROL.....	58
IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	59
ETAPAS DE CONTROL.....	60
CARACTERISTICAS DE UN BUEN CONTROL.....	61
LA FUNCION CONTROL A LOS NIVELES DE DECISION.....	63

## III. CONCLUSIONES

## IV. BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

EL TRABAJO QUE A CONTINUACION SE PRESENTA ES UNA RECOPIACION DE TEMAS Y APUNTES VISTOS DURANTE EL SEMINARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS ALUMNOS DEL NOVENO SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, QUE FUE IMPARTIDO POR LA C.P. LETICIA CORONA, QUE SE LLEVO A CABO EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA EN EL INVIERNO DE 1989.

EL CONTENIDO DE LOS TEMAS QUE A CONTINUACION SON TRATADOS REVELAN DE MANERA GENERAL, SIN PROFUNDIZAR LO MAS RELEVANTE DE LO VISTO SOBRE CADA UNO DE ELLOS.

ASI MISMO CABE MENCIONAR QUE LA REALIZACION DE ESTA MEMORIA, FUE DE INMENZA UTILIDAD LA AMPLIA REVISION Y ASESORAMIENTO POR PARTE DE LA C.P. LETICIA CORONA.

## ANTECEDENTES

EN LAS ULTIMAS DOS DECADAS HUBO ENORMES PROGRESOS EN LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION, EN LA PRESENTE DECADA HABRA GRAN DEMANDA DE INFORMACION RESPECTO AL DESEMPEÑO DE LOS ORGANISMOS SOCIALES.

CON EL DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA DE SISTEMAS DE INFORMACION HA CRECIDO LA NECESIDAD DE EXAMINAR Y EVALUAR LA INFORMACION ADMINISTRATIVA, ASI COMO SU EXACTITUD.

LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DIERON LUGAR A NUEVAS DIMENSIONES EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. LOS ESTUDIOSOS TRATARON PROBLEMAS COTIDIANOS INMEDIATOS; DE... PLANEACION, ORGANIZACION, RECURSOS HUMANOS, ETC... EN BUSCA SISTEMATICA DE SOLUCIONES, UTILIZANDO LA CIENCIA Y LA METODOLOGIA CIENTIFICA. ESTE ENFOQUE PRAGMATICO Y SUS SOLUCIONES CIENTIFICAS DIERON LUGAR A UNA ORIENTACION TECNICA HACIA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1925, HENRY FAYOL MENCIONO: "EL MEJOR METODO PARA EXAMINAR UNA ORGANIZACION Y DETERMINAR LAS MEJORAS NECESARIAS ES ESTUDIAR EL MECANISMO ADMINISTRATIVO PARA DETERMINAR SI LA PLANEACION, LA ORGANIZACION, EL MANDO, LA COORDINACION Y EL CONTROL ESTAN ADECUADAMENTE ATENDIDOS."

1935, JAMES MCKINSEY, LLEGO A LA CONCLUSION DE QUE LA EMPRESA DEBE HACER PERIODICAMENTE UNA AUTO-AUDITORIA, QUE CONSISTIRIA EN UNA EVALUACION DE LA EMPRESA EN TODOS SUS ASPECTOS.

1950, JACKSON MARTIN DE M., FUNDADOR DEL AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT, DESARROLLA UNO DE LOS PRIMEROS PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, UN PROCEDIMIENTO DE CONTROL DIRECTO Y UN SISTEMA DE EVALUACION, PUBLICA SU OBRA "APRECIACION DE LA GERENCIA PARA EJECUTORES E INVERSIONISTAS".

1962, WILLIAM P. LEONARD, REALIZO UN ESTUDIO COMPLETO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, TRATA DE LOS METODOS PARA INICIAR, ORGANIZAR, INTERPRETAR Y PRESENTAR UNA REVISION ADMINISTRATIVA.

1984, ROBERT J. THIERAUF TRATA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA TECNICA PARA EVALUAR LAS AREAS OPERACIONALES DE UNA ORGANIZACION, DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO.

EL DESARROLLO DE LA CIVILIZACION ACTUAL ES DINAMICO Y DE CARACTERISTICAS PROGRESIVAS. LOS CONOCIMIENTOS ENSEÑADOS A LOS ESTUDIANTES CORRESPONDEN A RECIENTES INVESTIGACIONES Y RESULTAN EN NUEVAS INQUIETUDES QUE MANTIENEN ESTE ESFUERZO EN UNA PROYECCION GEOMETRICA.

EL CRECIMIENTO DE LA POBLACION MUNDIAL HA MULTIPLICADO LOS PROBLEMAS DE TODA INDOLE, ENTRE ELLOS LOS ADMINISTRATIVOS. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION ES UNA REALIDAD EVIDENTE Y NECESARIA PARA LA DIFUSION DE LOS OBJETIVOS PROYECTIVOS DE LAS EMPRESAS Y ENCAMINADOS AL LOGRO DEL BIEN COMUN, COMO SUPREMO INTERES DE LA MORAL SOCIAL.

MEXICO SE ENCUENTRA EN LO QUE EL ECONOMISTA ROSTOW DENOMINA EL DESPEGUE ECONOMICO Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES DEBEN ADAPTARSE A UN DESPLIEGUE ADMINISTRATIVO QUE GARANTICE LA SUPERVIVENCIA EN LA PROTECCION GUBERNAMENTAL Y MAS TARDE EN LA LIBRE COMPETENCIA.

LOS TALLERES FAMILIARES HAN DERIVADO EN MEDIANAS EMPRESAS QUE A SU VEZ SE ENCUENTRAN EN LA DISYUNTIVA DE COMPETIR CONTRA COLOSOS SUBSIDIARIOS DE GRANDES COMPANIAS EXTRANJERAS. ESTOS NEGOCIOS LOCALES HAN VISTO LA NECESIDAD DE CRECER A BASE DE ABRIRSE CON LOS PEQUEÑOS AHORRADORES, QUE CONCURREN A LA BOLSA DE VALORES, O QUE FORMAN GRUPOS INDUSTRIALES MAS O MENOS NUMEROSOS Y PODEROSOS.

POR OTRA PARTE, NINGUN PAIS POR PODEROSO QUE SEA PUEDE DARSE EL LUJO DE MALGASTAR SU RIQUEZA. LAS EMPRESAS USAN RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS. SUS OBJETIVOS SE ENCAMINAN A LOGRAR LA PRESERVACION DE LOS RECURSOS Y EN LO POSIBLE SU ACRECENTAMIENTO, EN ELLO SE LOGRA EL ANHELADO MEJORAMIENTO EN EL NIVEL DE LA VIDA DE LOS HABITANTES.

POR MUCHOS AÑOS LAS EMPRESAS DE LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS HAN SIDO OBJETO DE AUDITORIAS A SUS ESTADOS FINANCIEROS, INCLUSO LA PRACTICA SE HA LIGADO A REQUISITOS FISCALES, Y CARACTERISTICAS DIVERSAS. SIN EMBARGO ESTAS AUDITORIAS CONTABLES SON LIMITADAS EN SUS ALCANCES Y SOLO ABARCAN LOS RECURSOS MATERIALES.

LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNICOS DEMANDAN OTRO TIPO DE AUDITORIAS Y ELLO HA OBLIGADO A PENSAR EN UNA AUDITORIA MAS AMPLIA QUE LA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

LOS CRITERIOS PARA EL TRATAMIENTO DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS SON VARIADOS.

LOS INVESTIGADORES DEL BANCO DE MEXICO, S. A., SEÑORES ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY, HAN PERFECCIONADO UN METODO CONOCIDO COMO ANALISIS FACTORIAL. ESTE SISTEMA TIENE UN ENFOQUE

ECONOMICO Y PRETENDE REALIZAR ESTUDIOS DE EMPRESAS, INDUSTRIAS Y SECTORES DE LA ECONOMIA. EL ANALISIS CONTIENE UNA DEFINICION DE LOS CONCEPTOS Y A TRAVES DE UNA CUANTIFICACION BUSCA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD. SU LIMITACION PRINCIPAL CONSISTE EN QUE OMITE DIVERSOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

EL C.P. Y L.A.E. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ, ENFOCO SU TESIS A LA AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS. EL CRITERIO CLASIFICADOR DE SU OBRA SE ENCAMINO AL ANALISIS DE LOS DEPARTAMENTOS MAS REPRESENTATIVOS DE LAS EMPRESAS.

EL PROFESOR MEXICANO, ROBERTO MACIAS PINEDA, CONCENTRO SU ESFUERZO EN LOS CUESTIONARIOS QUE ANALIZAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO; PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

## CONTROL Y AUDITORIA

LOS CONTROLES PROPORCIONAN MARCOS DE REFERENCIAS SENCILLOS, PERO EFECTIVOS, PARA EVALUAR Y MEDIR EL FUNCIONAMIENTO DE AREAS IMPORTANTES EN UN ORGANISMO SOCIAL. DICHS CONTROLES SON PRINCIPALMENTE UTILES EN LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA Y SUMINISTRAN COMPROBACIONES PARA DETECTAR RAPIDAMENTE AREAS DE PELIGRO O BIEN CONFORMAR QUE SE ESTA LOGRANDO LO PLANEADO. DE MANERA SEMEJANTE EL CONTROL APARECE CADA VEZ CON MAYOR FRECUENCIA. LA AUDITORIA EN SUS DIVERSOS TIPOS, ENTENDIENDOSE POR AUDITORIA: LA TECNICA QUE TIENE COMO PROPOSITO LA COMPROBACION, VERIFICACION Y EVALUACION DE ACTIVIDADES, POR MEDIO DE TECNICAS DE INVESTIGACION, APLICADAS A HECHOS Y REGISTROS. LA REVISION DE UN ORGANISMO EN TODOS SUS NIVELES ES DE GRAN IMPORTANCIA SIN IMPORTAR SU TAMAÑO, SOBRE TODO SI SE QUIERE EVITAR QUE SE COMETAN ERRORES COSTOSOS Y QUE SE REPITAN LAS EQUIVOCACIONES YA COMETIDAS UNA VEZ; LOS ESFUERZOS PARA EVALUAR LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA SON LAUDABLES. EL FUNDAMENTO PARA TAL EVALUACION LAS NORMAS Y LAS DIFICULTADES PRESENTAN PROBLEMAS Y PROVOCAN DIFERENCIAS DE OPINION. PERO UNO DE LOS PASOS ESCENCIALES E INICIALES HACIA LA MEJORIA ES LA MEDICION DE LO LOGRADO ACTUALMENTE. PROCURAR EVALUAR LA ACTUACION ADMINISTRATIVA ES MUY RECOMENDABLE; EN SI AUXILIA A DETECTAR ZONAS EN LAS QUE SE PUEDE MEJORAR LA ADMINISTRACION.

### GENERALIDADES DEL CONTROL

LA PLANEACION Y EL CONTROL ESTAN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS PORQUE LA DIRECCION DEBE APLICAR SISTEMAS QUE DETERMINEN A TIEMPO CUANDO OCURREN LAS DESVIACIONES DE LOS PLANES, PARA PODER PONER DE ACUERDO LOS RESULTADOS CON LOS PLANES, O REVISAR ESTOS A LA LUZ DE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE HAN CAMBIADO.

LA PRUEBA DE UN ADMINISTRADOR ES EL RESULTADO QUE OBTIENE; SUS ESFUERZOS DEBEN PRODUCIR LOS RESULTADOS DESEADOS. PARA DETERMINAR ESTO NECESITA CRITERIOS MEDIANTE LOS CUALES PUEDEN EVALUARSE LOS RESULTADOS Y SI ES NECESARIO, ADOPTAR MEDIDAS CORRECTIVAS PARA ALCANZARLOS. SI OTRAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (SEAN PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION Y CONTROL) SE REALIZARON PERFECTAMENTE HABRA Poca NECESIDAD DE CONTROL; SIN EMBARGO, MUY POCAS VECES SE LOGRA UNA PLANEACION, ORGANIZACION, Y DIRECCION 100% EFECTIVA. EXISTEN EQUIVOCACIONES, PERDIDA DE ESFUERZOS ERRORES, DESPERDICIOS, ETC. QUE PROVOCAN DESVIACIONES DE LOS OBJETIVOS FIJADOS.

EL CONTROL COMO VIGILANCIA OPRESIVA DIRIGIDA EXCLUSIVAMENTE A DESCUBRIR FALTAS CON EL PROPOSITO DE APLICAR SANCIONES DISCIPLINARIAS, O EL CONTROL POR EL CONTROL MISMO, SOLO PUEDE ORIGINAR UN CONCEPTO PEYORATIVO DEL CONTROL EN LOS ADMINISTRADORES EFICIENTES. EL BUEN ADMINISTRADOR PRECISA DE UN CONTROL QUE CONSTITUYA UN VERDADERO APOYO A SU GESTION Y UNA PERMANENTE FUENTE SUSCITADORA DE "ALTERNATIVAS Y DECISIONES".

### NIVELES DE DECISION

LOS ORGANISMOS SOCIALES SE FIJAN "OBJETIVOS", ... LOS CONDICIONAN CON POLITICAS, TRAZAN PLANES DE ACCION, LOS DETALLAN EN PROGRAMAS LOS PONEN EN MARCHA CON ORDENES O INSTRUCCIONES QUE DEBEN CONCRETARSE EN "HECHOS" TODO PROCESO ESTA ESCALONADO EN NIVELES, ENTRE LOS CUALES PODEMOS DISTINGUIR TRES:

- DIRECTIVO.
- GERENCIAL
- OPERATIVO.

EN REALIDAD ESTOS NIVELES SE TRASLAPAN, NO ESTAN PERFECTAMENTE DIFERENCIADOS, PERO NO OBSTANTE, A EFECTO DE ANALISIS, PUEDE CONVERTIRSE QUE CADA UNO DE ELLOS ADOPTA PREFERENTEMENTE DISTINTOS TIPOS DE DECISIONES EN RELACION CON LOS ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN EL PRIMER PARRAFO. ASI, PREPONDERADAMENTE, EL NIVEL DIRECTIVO FIJA OBJETIVOS Y POLITICAS; EL GERENCIAL TRAZA PLANES DE ACCION Y PROGRAMAS; EL OPERATIVO EMITE ORDENES Y VIGILA ACCIONES ESPECIFICAS.

EN TERMINOS DE TEORIA DE SISTEMAS PODRIAMOS DECIR QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES POSEEN UN SISTEMA DECISIONAL, COMPUESTO DE TRES SUBSISTEMAS, CON SUS ATRIBUTOS INTIMAMENTE INTERRELACIONADOS, Y QUE DICHO SISTEMA TIENE POR FINALIDAD LA CONDUCCION DE LAS ORGANIZACIONES EN UN CONTEXTO CON EL QUE INTERCAMBIAN INFLUENCIAS.

### NECESIDAD DE CONTROLAR

LA ADOPCION DE DECISIONES GENERA DE INMEDIATO LA NECESIDAD DE EJERCER UNA VIGILANCIA SOBRE ESTAS Y SUS DERIVACIONES.

SE DEBEN FORMULAR NECESARIAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON RESPECTO DE LO QUE SE DECIDIO:

- A) ES COMPATIBLE CON EL CONTEXTO?
- B) ES COMPATIBLE CON LOS OBJETIVOS Y POLITICAS?
- C) ES COHERENTE CON LOS PLANES Y PROGRAMAS?
- D) SE REALIZA LO QUE SE DECIDIO?

RESPONDER A ESTAS INTERROGANTES SIGNIFICA CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL CONVENIENTEMENTE ESTRUCTURADO, QUE SEA CAPAZ DE SUMINISTRAR ANTECEDENTES VALIDOS Y CONFIABLES, QUE SE CONSTITUYEN EN LAS PROPOSICIONES DE DONDE SE DERIVAN LOGICAMENTE LAS CONCLUSIONES QUE CONSTITUIRAN LOS JUICIOS VALDRATIVOS.

DECIDIR SIGNIFICA OPTAR ALTERNATIVAS, Y EL PLANTEO DE ESAS ALTERNATIVAS LLEVA IMPLICITO UNA PROYECCION AL FUTURO. AL ANTICIPARSE AL FUTURO, EL SER HUMANO TRABAJA CON GRADOS VARIABLES DE PROBABILIDAD, NUNCA DE CERTEZA, POR LO CUAL CASI FATALMENTE LA EVOLUCION REAL NO COINCIDIRA CON LA PREVISTA. EL CONTROL DEBE SER CAPAZ DE PROPORCIONAR OPORTUNAMENTE LAS VARIACIONES PARA REPLANEAR LA ACCION. ESTO ES LA RETROACCION, LA REALIMENTACION O "FEEDBACK". EL CONTROL POR EL CONTROL MISMO NO TIENE RAZON DE SER Y ENCUENTRA ESTA RAZON DE SER CUANDO SE CONSTITUYE EN UN FACTOR DE CORRECCION DE LA ACCION.

#### CONCEPTOS DE CONTROL

ES IMPORTANTE DEFINIR QUE ES LO QUE SE ENTIENDE POR CONTROL. EL CONCEPTO DE CONTROL PUEDE SER MUY GENERAL Y UTILIZARSE COMO PUNTO CENTRAL PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

LA PALABRA "CONTROL" TIENE VARIOS SIGNIFICADOS Y, MAS AUN, VARIOS SENTIDOS, POR EJEMPLO, SIGNIFICA:

- A) VERIFICAR
- B) REGULAR
- C) COMPARAR CON UNA NORMA
- D) EJERCER AUTORIDAD SOBRE (DIRIGIR U ORDENAR )
- E) LIMITAR O RESTRINGIR.

TODOS SON SIGNIFICATIVAS PARA LA TEORIA Y LA PRACTICA ADMINISTRATIVA; SIN EMBARGO, TENDREMOS QUE REFERIRNOS FUNDAMENTALMENTE AL PRIMER SIGNIFICADO.

VERIFICAR IMPLICA ALGUNA FORMA DE MEDICION Y ALGUNA NORMA QUE PUEDA SERVIR COMO MARCO DE REFERENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL.

"CONTROL ES EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE CONSISTE EN ASEGURAR LA MEDICION Y CORRECCION DE LA EFICIENCIA HACIA LOS OBJETIVOS FIJADOS".

"CONTROL ES EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE SE EMPRENDE PARA MEDIR Y EXAMINAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO, PARA EVALUARLOS Y PARA DECIDIR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SEAN NECESARIAS".

### IMPORTANCIA DEL CONTROL

EL CONTROL ES LA ULTIMA DE LAS VARIABLES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. NO POR IR AL FINAL ES LA MENOS IMPORTANTE DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. YA ELABORADOS LOS PLANES Y OBJETIVOS, DISEÑADA LA ORGANIZACION INTEGRADOS LOS RECURSOS, CONSTITUIDA LA DIRECTIVA Y CON COMUNICACIONES YA FLUYENDO, ES CUANDO EL PROCESO DE CONTROL SE VUELVE IMPORTANTE.

FUNDAMENTALMENTE, EL PROCESO DE CONTROL ES EL QUE SE ENCARGA DE ELIMINAR EL CAOS Y DA CONGRUENCIA A LA ORGANIZACION, CON EL PROPOSITO DE QUE SE PUEDA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.

EL CONTROL ES UN MEDIO IMPORTANTE PARA COORDINAR ACTIVIDADES DIVERSAS HACIA EL LOGRO DEL OBJETIVO. LA FUNCION DE CONTROLAR REGULA LA PRODUCCION DEL SISTEMA, MIDIENDO EL DESEMPEÑO REAL CON EL ESPERADO. LA FUNCION DE CONTROLAR TAMBIEN TIENE QUE VER CON LOS MEDIOS Y CON LOS FINES LA REALIMENTACION CONTINUA ACERCA DE COMO SE LLEVA A CABO LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL, ES IMPORTANTE PARA LA ESTABILIDAD A LARGO PLAZO; DEL MISMO MODO, LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA SON IMPORTANTES. POR LO TANTO, HAY QUE VER SI DESPUES DE TODO LA ORGANIZACION TRABAJA. (PRODUCCION) Y CON CUANTA EFICIENCIA SE EMPLEAN LOS RECURSOS (USO DE INSUMOS).

LA FUNCION DEL CONTROL PUEDE DEFINIRSE COMO LA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE MANTIENE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL DENTRO DE LOS LIMITES TOLERABLES, AL COMPARARLOS CON LAS EXPECTATIVAS.

EN FIN, LA IMPORTANCIA DEL CONTROL RADICA EN QUE SE APLICA INDISTINTAMENTE EN TODAS LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (HAY CONTROL DE LA PLANEACION, DE LA ORGANIZACION, DE LA INTEGRACION DE RECURSOS, ETC.) ES POR ELLO UN MEDIO PARA MANEJARLAS O ADMINISTRARLAS.

## ETAPAS DE CONTROL

PARTIENDO DE LAS DEFINICIONES DADAS ANTERIORMENTE, PODEMOS VER QUE EL CONTROL ES UN PROCESO FORMADO POR VARIAS ETAPAS DEFINIDAS. SIN IMPORTAR LA FUNCION O ACTIVIDAD, ESTAS MISMAS ETAPAS BASICAS SE APLICAN Y SON LAS SIGUIENTES:

- IMPLANTACION DE NORMAS O ESTANDARES.
- MEDIR Y JUZGAR LO QUE SE HA REALIZADO.
- COMPARAR LO REALIZADO CON LAS NORMAS Y DEFINIR LAS DIFERENCIAS, SI LAS HAY.
- CORREGIR LAS DESVIACIONES, PONIENDO EL REMEDIO ADECUADO.

### IMPLANTACION DE NORMAS

PODEMOS DEFINIR INICIALMENTE QUE ES UNA NORMA, ASI: ES UNA UNIDAD DE MEDIDA ESTABLECIDA PARA SERVIR COMO UN MODELO O CRITERIO. EL ESTABLECIMIENTO DE NORMA PROPORCIONA LA BASE SOBRE LA CUAL SE MIDE EL DESMPERO REAL O ESPERADO. EN UNA OPERACION SIMPLE, UN ADMINISTRADOR PODRA CONTROLAR A TRAVES DE UNA OBSERVACION GENERAL; SIN EMBARGO, A MEDIDA QUE LAS OPERACIONES SE HACEN MAS COMPLEJAS O SE AMPLIA LA AUTORIDAD DE UN ADMINISTRADOR, ESTA SE HACE IMPRACTICABLE. EL ADMINISTRADOR DEBE ESCOGER PUNTOS PARA ATENCION ESPECIAL Y, VIGILANDDOLOS, ASEGURARSE DE QUE LA OPERACION TOTAL ESTA PROCEDIENDO COMO ESTABA PLANEADO.

### MEDIR Y JUZGAR LO QUE SE HA REALIZADO

ESTE PASO, DEL PROESO DE CONTROL, SE REFIERE A UN SOLO CONCEPTO: "MOSTRAR LO QUE SE HA LOGRADO". ESTO ES IMPORTANTE PORQUE PROPORCIONA LA VERDADERA INFORMACION OBJETIVA QUE POSTERIORMENTE SE COMPARA CON LA NORMA ESTABLECIDA.

LA ADMINISTRACION PUEDE SUPONER QUE SE ESTAN CUMPLIENDO LAS NORMAS O BIEN PUEDE MEDIR OBJETIVAMENTE EL DESEMPEÑO Y COMPARARLO CON DICHAS NORMAS. ES EVIDENTE QUE ESTE ULTIMO METODO LLEVA A UN CONTROL MAS EFECTIVO.

COMPARAR LO REALIZADO CON LAS NORMAS Y DEFINIR LAS DIFERENCIAS SI LAS HAY

UNA VEZ QUE SE HA OBTENIDO LA INFORMACION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO EL SIGUIENTE PASO EN EL PROCESO DE CONTROL CONSISTE EN COMPARAR ESTE FUNCIONAMIENTO CON LA NORMA O BASE

( CON ESTO SE EVALUA EL FUNCIONAMIENTO) CUANDO EXISTA ALGUNA DIFERENCIA ENTRE AMBOS; SUELE REQUERIRSE CRITERIO PARA ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA DIFERENCIA.

EL FUNCIONAMIENTO A CARGO DEL CONTROL DEBE, EN CONSECUENCIA, ANALIZAR, EVALUAR Y JUZGAR LOS RESULTADOS COMO PARTE DEFINIDA DEL PROCESO DE CONTROL.

#### **CORREGIR LAS DESVIACIONES, ADOPTANDO EL REMEDIO ADECUADO**

ESTA ULTIMA ETAPA DEL PROCESO DE CONTROL PUEDE CONSIDERARSE COMO EL HECHO DE HACER CUMPLIR O DE VER QUE LAS OPERACIONES SEAN AJUSTADAS O QUE SE HAGAN ESFUERZOS PARA QUE LOS RESULTADOS SEAN DE ACUERDO CON LO ESPERADO.

SIEMPRE QUE SE DESCUBREN VARIACIONES IMPORTANTES, ESTAS NO SOLO PIDEN UNA ACCION INMEDIATA Y ENERGETICA, SINO QUE ES IMPERATIVO APLICARLO.

EL CONTROL EFECTIVO NO PUEDE TOLERAR DEMORAS INNECESARIAS, EXCUSAS, AJUSTES INTERMINABLES O EXCEPCIONES CONSTANTES.

LA ACCION CORRECTIVA LA EJERCEN QUIENES TIENEN AUTORIDAD SOBRE EL PROCEDIMIENTO ACTUAL.

#### **CARACTERISTICAS DE UN BUEN CONTROL**

EL CONTROL ES UN FACTOR EXTREMADAMENTE CRITICO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES, DEPENDIENDO SU EFECTIVIDAD, EN ESE SENTIDO, DE LA INFORMACION RECIBIDA. LOS SISTEMAS DE CONTROL, PARA LOGRAR UN USO OPTIMO; DEBEN POSEER CIERTAS CARACTERISTICAS, QUE SON LAS SIGUIENTES:

##### **DEBEN SER OPORTUNOS**

UN CONTROL ES OPORTUNO CUANDO SE DISPONE DE EL EN EL MOMENTO APROPIADO. LA MANERA OPTIMA DE INFORMACION PARA CONTROL DEBERIA PRONOSTICAR DESVIACIONES A LAS NORMAS O BASES ANTES DE QUE ESTAS OCURRAN. EN LA PRACTICA, RARA VEZ SE LOGRA TAL PRONOSTICO, PERO DEBE HACERSE TODO ESFUERZO PARA INFORMAR SOBRE DESVIACIONES DE LAS NORMAS MIENTRAS LOS EVENTOS EN CUESTION ESTAN AUN EN PROCESO.

## SEGUIR UNA ESTRUCTURA ORGANICA

LA FUNCION DE CONTROL NO PUEDE SUSTITUIR UNA ESTRUCTURA ORGANICA. LOS BUENOS CONTROLES ESTAN BIEN RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA ORGANICA Y MUESTRAN SU EFICIENCIA, ASI COMO LA DE SUS PROCEDIMIENTOS EN CUANTO A SU DISEÑO Y FUNCION. EL ENVIAR LA INFORMACION AL GERENTE O JEFE DE AREA ES UNA FORMA EFECTIVA DE HACER FACTIBLE LA PRACTICA DEL CONTROL AL MAS BAJO NIVEL POSIBLE DE LA EMPRESA.

## UBICACION ESTRATEGICA

NO ES POSIBLE FIJAR CONTROLES PARA CADA ASPECTO DE UN ORGANISMO, AUN CUANDO ESTE SEA DE PEQUENA O MEDIANA MAGNITUD. POR TANTO, ES NECESARIO ESTABLECER CONTROLES EN CIERTAS ACTIVIDADES DE LA OPERACION SIGUIENDO UN CRITERIO ESTRATEGICO.

## UN CONTROL DEBE SER ECONOMICO

LA FUNCION DE CONTROL DEBE ENFOCARSE HACIA EL MANTENIMIENTO DE UN EQUILIBRIO DINAMICO DENTRO DE LOS LIMITES PERMITIDOS DE PLAN. ES EVIDENTE QUE LA FUNCION DE CONTROL CONSUMA RECURSOS. POR TANTO, SE DEBE PRESTAR ESPECIAL ATENCION AL ANALISIS COSTO-BENEFICIO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL.

## REVELAR TENDENCIAS Y SITUACIONES

LOS CONTROLES QUE EXPONEN LA SITUACION ACTUAL DE UNA FASE ESPECIFICA DE UNA ACTIVIDAD SON RELATIVAMENTE FACILES DE PREPARAR, YA QUE SOLO SON NECESARIOS LOS CONTROLES QUE MUESTREN PERIODICAMENTE LA ACTIVIDAD DE CONTROLAR.

SE REQUIERE INCLUIR INFORMACION DE APOYO QUE ESTE BIEN RELACIONADA CON LA FUNCION O ACTIVIDAD BAJO OBSERVACION. LA INTERPRETACION DE LAS TENDENCIAS, EN RELACION CON LOS EVENTOS, ES DE ESPECIAL IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE LA INFORMACION DE CONTROL PARA LLEVAR A CABO UNA MEDICION.

## RESALTAR LA EXCEPCION

EXISTEN DOS RAZONES DEL PORQUE UN SISTEMA DE CONTROL EFECTIVO ACENTUA LA EXCEPCION. LA PRIMERA ES LA CANTIDAD DE INFORMACION PRODUCIDA, AUN EN PEQUEÑOS ORGANISMOS, ES TAN EXTENSA QUE HACE DIFICIL, SINO IMPOSIBLE, DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE TODA LA INFORMACION REALIZAR UNA REVISION DE CADA ACCION DE LOS SUBORDINADOS O CONSULTORES ANTES DE ACCIONAR CONSUME TIEMPO Y ESFUERZO DEL ADMINISTRADOR.

LA SEGUNDA CUANDO LA INFORMACION QUE RESALTA LA EXCEPCION ES PRESENTADA AL ADMINISTRADOR, SU ATENCION SE ENFOCA HACIA AQUELLOS ASPECTOS QUE REQUIEREN UNA ACCION CORRECTIVA. CADA UNA DE LAS ANTERIORES CARACTERISTICAS SON DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES.

### LA FUNCION CONTROL A LOS NIVELES DE DECISION

SI HA DICHO ANTES QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES TIENEN UN SISTEMA DECISIONAL, CONSTITUIDO POR TRES SUBSISTEMAS. ASI MISMO SE HA ESTABLECIDO QUE DEBEN CONTROLARSE LOS RESULTADOS DE LAS DECISIONES, Y PARA ELLO ES NECESARIO UN SISTEMA DE CONTROL. SE PUEDE INFERIR ENTONCES QUE EL SISTEMA DE CONTROL DEBE ESTAR FORMADO POR TRES SUBSISTEMAS QUE SE CORRESPONDEN CON LOS DE DECISION. ESTOS SUBSISTEMAS SON:

- DE CONTROL ESTRATEGICO.
- DE CONTROL GERENCIAL.
- DE CONTROL OPERATIVO.

#### DE CONTROL ESTRATEGICO

MIDE LA COHERENCIA DE OBJETIVOS Y POLITICAS CON EL CONTEXTO, Y LA COHERENCIA DE PLANES Y PROGRAMAS CON ESOS OBJETIVOS Y POLITICAS.

#### CONTROL GERENCIAL

EXAMINA LA CORRESPONDENCIA DE LAS DECISIONES CON LOS PLANES, PROGRAMAS Y LA NECESIDAD DE VARIAR ESTOS ES DECIR, REPROGRAMAR.

#### CONTROL OPERATIVO

DEFINIRA LA CONSISTENCIA DE LAS ACCIONES EN RELACION CON LAS ORDENES Y A LA VARIACION DE LOS RESULTADOS CON LO PREVISTO.

### TECNICAS DE CONTROL

EXISTEN VARIAS TECNICAS PARA CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS, RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES, Y QUE SE EXPLICAN A CONTINUACION:

## RECURSOS HUMANOS

COMO UNA TRADICION, SE HA USADO LA MEDICION DEL TRABAJO PARA CONTROLAR AL PERSONAL. ESTA TECNICA SE UTILIZA PARA ESTABLECER NORMAS RESPECTO AL RENDIMIENTO DEL PERSONAL. SE COMPARA EL DESEMPEÑO CON LAS NORMAS Y SE DETERMINA SI EL EMPLEADO LAS CUMPLE; ESTA TECNICA SE HA APLICADO A PERSONAL CUYO TRABAJO ES MANUAL.

OTRA TECNICA PARA CONTROL DEL PERSONAL ES LA EVALUACION DEL PERSONAL SE HAN EMPLEADO VARIOS ENFOQUES PARA MEDIR Y COMPARAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON NORMAS ESTABLECIDAS.

## RECURSOS FINANCIEROS

DE LAS TECNICAS TRADICIONALES, LAS MAS COMUNES SON LOS PRESUPUESTOS, QUE NO SOLO SE APLICAN A LOS RECURSOS FINANCIEROS, SINO TAMBIEN AL PERSONAL Y A LOS MATERIALES. PRESUPUESTAR YENIENDO EN CUENTA EL DINERO PUEDE INCLUIR A LOS INGRESOS LOS COSTOS Y LOS PRESUPUESTOS EN EFECTIVO, Y CONSTA DE TRES PASOS BASICOS:

- EXPRESAR EN UNIDADES MONETARIAS LOS RESULTADOS DE PLANES ANTICIPADOS PARA UN PERIODO FUTURO.
- COORDINAR ESTAS ESTIMACIONES DE DINERO EN EL SENO DE UN PROGRAMA BIEN EQUILIBRADO.
- COMPARAR EL DESEMPEÑO REAL CON EL PROGRAMA EQUILIBRADO CALCULADO.

## RECURSOS MATERIALES

EL CONTROL DE ESTOS RECURSOS SE RELACIONA ESTRECHAMENTE CON LA FUNCION DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA. LAS TECNICAS POR UTILIZAR SON SOBRE INVENTARIOS, CALIDAD Y PROGRAMACION.

## TECNICAS DE CONTROL NO PRESUPUESTAL

ESTAS TECNICAS SON NECESARIAMENTE PARA MANTENER UN EFECTIVO Y COMPLETO SISTEMA DE CONTROL.

## OBSERVACION PERSONAL

ES UN MEDIO DE ASEGURAR INFORMACION DE CONTROL APLICABLE A TODAS LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS Y ES UTILIZADA POR TODOS LOS NIVELES GERENCIALES.

## LOS INFORMES

EL FIN DE LOS INFORMES DE CONTROL ES SUMINISTRAR INFORMACION QUE SIRVA DE BASE A UNA ACCION CORRECTIVA, SI FUERA NECESARIO.

## PROGRAMAS DE AUDITORIA

AUDITORIA INTERNA, UN GRUPO ESPECIALIZADO DE LA ASESORIA TECNICA DE LA PROPIA EMPRESA LLEVA A CABO LA AUDITORIA INTERNA .

AUDITORIA EXTERNA, USUALMENTE UNA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS REALIZA LA AUDITORIA EXTERNA.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA; DEBE SER EFECTUADA POR UNA FIRMA DE LIC. EN ADMINISTRACION. ES UN ENFOQUE SISTEMATICO PARA LA EVALUACION DEL TOTAL DE LA ACTUACION ADMINISTRATIVA.

## ANALISIS DE INDICE

EL ANALISIS DE INDICE ES UNA FORMA DE EXPRESION DE LA RELACION PROPORCIONAL ENTRE DOS MEDIOS. PUEDEN SER EXPRESADOS COMO UNA PROPORCION USANDO DOS PUNTOS PARA SEPARAR LAS DOS MEDIDAS (1:2) UNA FRACCION(1/2) Y UN PORCENTAJE (%).

## ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

PROPORCIONA INFORMACION QUE AYUDA AL CONTROL DE LOS COSTOS Y SUBRAYA LA IMPORTANCIA DEL VOLUMEN DE VENTAS.

## ANALISIS DE REDES

PROPORCIONA UN MEDIO DE OBTENER UN ESTIMADO DE LA PROBABILIDAD DEL TIEMPO ESPERADO PARA COMPLETAR ACTIVIDADES QUE NO HAN SIDO EFECTUADAS PREVIAMENTE Y QUE, POR LO TANTO, NO HAN SIDO MEDIDAS.

## CLASES DE AUDITORIA

EXISTEN DISTINTAS FORMAS DE PRACTICAR LA AUDITORIA, ADOPTANDO FORMAS ESPECIFICAS DE ABORDARLAS DE ACUERDO CON LAS CLASES DE AUDITORIA EXISTENTES, EN RELACION CON LA QUE SE HA DECIDIDO APLICAR:

EXISTEN CUATRO CLASES PRINCIPALES DE AUDITORIA:

- 1.- AUDITORIA FINANCIERA.
- 2.- AUDITORIA INTERNA.
- 3.- AUDITORIA DE OPERACIONES.
- 4.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### AUDITORIA FINANCIERA:

CONSISTE EN UNA REVISION EXPLORATORIA Y CRITICA DE LOS CONTROLES SUBYACENTES Y LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD DE UNA EMPRESA REALIZADA POR UN CONTADOR PUBLICO, CUYA CONCLUSION ES UN DICTAMEN ACERCA DE LA CORRECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

### AUDITORIA INTERNA:

PROVIENE DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y CONSISTE EN: UNA ACTIVIDAD DE EVALUACION QUE SE DESARROLLA EN FORMA INDEPENDIENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACION, A FIN DE REVISAR LA CONTABILIDAD, LAS FINANZAS Y OTRAS OPERACIONES COMO BASE DE UN SERVICIO PROTECTOR Y CONSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACION. ES UN INSTRUMENTO DE CONTROL QUE FUNCIONA POR MEDIO DE LA MEDICION Y EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE OTRAS CLASES DE CONTROL.

### AUDITORIA DE OPERACIONES:

ES UNA TECNICA PARA EVALUAR SISTEMATICAMENTE LA EFECTIVIDAD DE UNA FUNCION O UNA UNIDAD CON REFERENCIA A NORMAS DE LA EMPRESA, UTILIZANDO PERSONAL NO ESPECIALIZADO EN EL AREA DE ESTUDIO, CON EL OBJETO DE ASEGURAR A LA ADMINISTRACION QUE SUS OBJETIVOS SE CUMPLAN, Y DETERMINAR QUE CONDICIONES PUEDEN MEJORARSE. LA AUDITORIA DE OPERACIONES SE PLANTEAN EL COMO Y PORQUE SE HACEN LAS COSAS, Y TRATA DE MEDIR LA REALIDAD EN COMPARACION CON LAS NORMAS DE DESEMPEÑO.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

ES UN EXAMEN DETALLADO DE LA ADMINISTRACION DE UN ORGANISMO SOCIAL REALIZADO POR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION, CON EL FIN DE EVALUAR LA EFICIENCIA DE SUS RESULTADOS, SUS METAS FIJADAS CON BASE EN LA ORGANIZACION, SUS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES, SUS METODOS Y CONTROLES, Y SU FORMA DE OPERAR.

### CLASIFICACION GENERICA.

PODEMOS DECIR QUE LA CLASIFICACION MAS GENERICA DE LA AUDITORIA ES LA QUE SE DIVIDE EN "NUMERICA Y NO NUMERICA".

NUMERICA (AUDITORIA FINANCIERA). CONSISTE EN REVISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

- 1.- DE BALANCE.
- 2.- DE RESULTADOS.
- 3.- ESPECIALES.
  - A) ENFOCADOS ESPECIFICAMENTE A DESCUBRIR FRAUDES, DESPERDICIOS, ERRORES.
  - B) PERITAJES, PRUEBA PERICIAL CONTABLE, PARA DILucidAR UNA CONTROVERSI A DE CARACTER: FISCAL-LEGAL-CIVIL.
  - C) PARA LA COMPRA O VENTA DE UNA EMPRESA.
- 4.- PARCIALES:
  - DE UNA AREA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, COMO:
    - A) CUENTAS POR COBRAR.
    - B) GASTOS.
    - C) INVENTARIOS.
    - D) VENTAS.
    - E) DEPURACION DE CUENTAS.

NO NUMERICA (AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DE OPERACIONES). SE REFIERE A ACTIVIDADES NO FINANCIERAS QUE, TARDE O TEMPRANO, QUEDAN EXPRESADAS CUANTITATIVAMENTE EN LOS REGISTROS DE LA EMPRESA. FUNDAMENTALMENTE ESTAS AUDITORIAS SE PLANTEAN EL COMO Y EL PORQUE SE HACEN LAS COSAS Y TRATAN DE MEDIR LA REALIDAD EN COMPARACION CON LAS NORMAS DE DESEMPEÑOS.

DENTRO DE ESTE TIPO DE AUDITORIAS TENEMOS LAS SIGUIENTES:

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- AUDITORIA DE OPERACIONES.

LOS ASPECTOS QUE PUEDEN ABARCAR ESTAS AUDITORIAS SON:

- EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS.
- EVALUACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- REVISION DE LA FUNCION DE COMPRAS.
- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO, ETC.

ESTAS AUDITORIAS SON UN INSTRUMENTO DE INFORMACION ADMINISTRATIVA ESPECIALIZADA.

## CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EXISTEN DIVERSOS CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ALGUNOS TRATADISTAS EN LA MATERIA.

### **E. F. NORBERCK:**

"ES UNA TECNICA DE CONTROL QUE PROPORCIONA A LA GERENCIA UN METODO DE VALUACION 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 INSTITUCION O CUALQUIER PARTE DE UN ORGANISMO, EN CUANTO A LOS PLANES Y OBJETIVOS, SUS METODOS Y CONTROLES, SU FORMA DE OPERACION Y SUS FACILIDADES HUMANAS Y FISICAS".

### **J. FERNANDEZ ARENA:**

"ES LA REVISION OBJETIVA, METODICA Y COMPLETA DE LA SATISFACCION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CON BASE EN LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y A LA PARTICIPACION INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCION".

### **ANAYA SANCHEZ:**

"ES LA TECNICA QUE TIENE POR OBJETO REVISAR, SUPERVISAR Y EVALUAR LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA".

### **EDUARDO MANCILLAS P.**

"EXAMEN COMPLETO, METODICO E INTEGRAL DE LA EFICIENCIA EN LA APLICACION DE LOS RECURSOS A LAS FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA (ENTIDAD) Y DE LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS".

## OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN DESCUBRIR DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES EN ALGUNA FUNCION DEL ORGANISMO SOCIAL EXAMINADO E INDICAR SUS PROBABLES CORRECCIONES. EL OBJETIVO BASICO ES AYUDAR A LA DIRECCION SUPERIOR, A FIN DE QUE LOGRE UNA ADMINISTRACION EFICAZ Y EFICIENTE.

LA INTENCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EXAMINAR Y EVALUAR LOS METODOS Y DESEMPEÑO EN TODAS LAS AREAS Y VALORAR EL PANORAMA ADMINISTRATIVO.

EN TERMINOS GENERALES, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NOS PROPORCIONA UNA EVALUACION CUANTIFICADA DE LA EFICIENCIA CON LA QUE CADA ORGANO DE LA INSTITUCION DESARROLLA SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. NOS PRESENTA UN PANORAMA ADMINISTRATIVO GENERAL, DE LA INSTITUCION AUDITADA Y SEÑALA AQUELLA AREAS CUYOS PROBLEMAS EXIGEN UNA MAYOR ATENCION DE PARTE DE LA DIRECCION DEL ORGANISMO.

### OBJETIVOS SECUNDARIOS:

COMO OBJETIVOS SECUNDARIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PODEMOS CONSIDERAR LOS SIGUIENTES:

A).- DETERMINAR LAS AREAS QUE REQUIEREN ECONOMIAS O PRACTICAS MEJORES, Y VALORAR SU REPERCUSSION EN EL FUNCIONAMIENTO TOTAL DEL ORGANISMO.

B).- DESCUBRIR LAS CAUSAS DE UNA BAJA PRODUCTIVIDAD-A FIN DE FACILITAR UNA ACCION DIRIGIDA QUE LA AUMENTE.

C).- AUXILIAR EN LA DETERMINACION DE LA AMPLITUD, VARIEDAD Y LOCALIZACION DE LOS METODOS DE CONTROL.

D).- AYUDAR A LA DETERMINACION DE METODOS DEFICIENTES, PRECISAR PERDIDAS Y DEFICIENCIAS, Y, EN SU CASO, RESALTAR OPORTUNIDADES.

E).- VERIFICAR LA HABILIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION Y EL GRADO MAXIMO EN QUE LOS RESULTADOS SE ASEMEJEN A SUS OBJETIVOS.

F).- 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 ORGANIZACION.

### FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA FINALIDAD FUNDAMENTAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES SACAR A LA LUZ IRREGULARIDADES O DEFICIENCIAS EN CUALQUIERA DE LOS ELEMENTOS EXAMINADOS; ASI COMO TAMBIEN MEJORAS DENTRO DE LA EMPRESA E INDICAR A LA VEZ POSIBLES SOLUCIONES PARA SUS OPERACIONES.

ANTIGUAMENTE, AUDITAR CONSISTIA EN ESCUCHAR. EN LA ACTUALIDAD EL CONCEPTO ES MAS AMPLIO, PUES REQUIERE DE LA TECNICA DE INVESTIGACION, ES DECIR, INVESTIGAR CUALES SON LAS CAUSAS; COMO SE HAN FORMADO ESTAS, CON QUE OBJETO Y QUE EFECTOS PRODUCIRAN, ETC.

COMO CONSECUENCIA DE UN PROCESO, LA EVALUACION DE LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACION, EN EMPRESAS DE CIERTA ENVERGADURA, ES CONFIADA A UNA ESPECIALIDAD DENOMINADA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, LA CUAL ES UNA DE LAS TECNICAS DE CONTROL SUPERIOR DE ORIGEN MAS RECIENTE.

NO PODRA CONSIDERARSE COMPLETO UN SISTEMA DE CONTROL SUPERIOR, SIN INCLUIR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EL CONTROL INTERNO (EN SU SENTIDO MAS AMPLIO) REQUERIRA LA INTERVENCION DE, POR LO MENOS, UN SUPERVISOR DESTINADO A CONTROLARLA Y MANTENERLA EN EFICIENTES CONDICIONES DE OPERACION. POR CONSIGUIENTE, LA DIRECCION SUPERIOR, AUDITORES INTERNOS O EXTERNOS, ACCIONISTAS Y OTROS INTERESADOS, DEBEN CONFIAR EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA PREVENCION 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 AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA TECNICA PORQUE TIENE LA NECESIDAD DE TOMAR DIVERSOS PROCESOS ESPECIALIZADOS. UNA DE LAS PRINCIPALES TECNICAS EN LAS QUE SE BASA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES LA INVESTIGACION CIENTIFICA, POR LO CUAL EL AUDITOR ADMINISTRATIVO SE APOYA EN LA LOGICA SIGUIENDO LOS PASOS DE RAZONAMIENTO "INDUCTIVO Y DEDUCTIVO" QUE ACONSEJA.

#### LA EVALUACION:

"LA ACCION DE EVALUAR ES VALORAR O FIJAR UN VALOR".

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES CON RESPECTO DE LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION, DEBERA PRESTAR ATENCION A LA TOTALIDAD DE LOS PLANES, OBJETIVOS Y OPERACIONES DE LA EMPRESA.

EN LA EVALUACION DE LOS MISMOS, RESULTARA EN MUCHAS OCASIONES QUE LA DIRECCION NO SE HA PERCATADO COMPLETAMENTE DE LA RELEVANCIA QUE LOS PLANES, OBJETIVOS Y OPERACIONES POSEEN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EXITOSO.

UNA DE LAS FINALIDADES QUE PERSIGUE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA ES EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA ACTUACION. ANTES DE ESTAR EN CONDICIONES DE REALIZARLA, EL AUDITOR DEBERA POSEER UN PLENO CONOCIMIENTO Y COMPRENSION DE LA TOTALIDAD DE LOS PLANES-OBJETIVOS Y OPERACIONES DE LA EMPRESA.

#### FACTORES DE LA EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"LA EVALUACION CONSISTE EN ANALIZAR, ESTUDIAR Y CONSIDERAR LO EXAMINADO".

EL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA PARA UNA EVALUACION ADMINISTRATIVA CONSISTE EN HACER EL ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS GENERALES POR AREAS Y OTROS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS, DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS HECHAS POR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, ESTO ES: EXAMINAR CUIDADOSAMENTE LAS HOJAS DE ANALISIS, FORMAR UN CRITERIO DE LAS MISMAS Y HACER LAS CONSIDERACIONES QUE SE ESTIMEN CONVENIENTES PARA HACER UNA EVALUACION SISTEMATICAMENTE, DE ACUERDO CON LAS TECNICAS DE AUDITORIA Y PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.

EN EL MOMENTO DE SER CREADOS Y PUESTOS EN PRACTICA, 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 HABRA NECESIDAD DE MODIFICACIONES DE LOS MISMOS. CUALQUIERA QUE SEA LA EMPRESA, LOS

PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DEBERAN SER SOMETIDOS A REVISION CONSTANTE; PORQUE LOS ERRORES NO ENCONTRADOS A TIEMPO EN LOS PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES PUEDEN RESULTAR EN FUERTES PERDIDAS.

### EJECUCION DE LA EVALUACION

**TRABAJO DE EQUIPO:** LA REALIZACION DE LA EVALUACION DEPENDE DE LA INVESTIGACION Y DEL ANALISIS INTERNO. ES FUNDAMENTAL EL APOYO Y LA PARTICIPACION DE LA DIRECCION EN LA OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION, COLABORANDO CON EL AUDITOR ADMINISTRATIVO O CON EL CONSULTOR A CARGO DE LA MISMA. EFECTUAR LA EVALUACION IMPLICA EL TRABAJO EN EQUIPO DEL DIRECTOR CON SUS PRINCIPALES COLABORADORES Y DEL AUDITOR CON SU EQUIPO.

LA MAYOR APORTACION QUE PUEDE HACER EL AUDITOR CONSISTE EN SU ENFOQUE Y EN SU EXPERIENCIA EN CASOS MUY DIFERENTES. PERO EL CONOCIMIENTO ESPECIFICO ACERCA DE LA EMPRESA DEBE APORTARLO EL DIRECTOR Y SUS COLABORADORES.

**RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION.** LA PRIMERA ETAPA DE LA EVALUACION CONSISTE EN RECDGER INFORMACION. ES UNA ETAPA CLAVE, YA QUE LAS CONCLUSIONES DEBERAN BASARSE EN LA MISMA. LOS ERRORES DE INFORMACION O INFORMACION PARCIAL DARAN COMO RESULTADO CONCLUSIONES ERRONEAS. EN MUCHAS OCASIONES, LA EXPERIENCIA DEL AUDITOR Y SU BUENA APRECIACION REEMPLAZAN INTEGRAMENTE LA BUSQUEDA Y UTILIZACION DE INFORMACION OBJETIVA.

o

SE DEBE TENER EN CUENTA QUE EL ORIGEN Y LAS CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION A UTILIZAR EN EL ANALISIS SON VARIADAS.

RESPECTO A ESTE ORIGEN, EL CUADRO QUE A CONTINUACION SE PRESENTA, MUESTRA EN RESUMEN LAS POSIBLES FUENTES, LAS CUALES TIENEN CADA UNA SU VALOR.



EN EL CUADRO SE VE UNA PARTE DE INFORMACION POR TOMAR EN FORMA DIRECTA. EL OTRO TIPO DE INFORMACION ES LA EXISTENTE. LA EXTERNA A LA EMPRESA DARA EL MARCO DE REFERENCIA, ES DECIR, INDICARA LAS CARACTERISTICAS, POSIBILIDADES Y SITUACION PARTICULAR DEL MEDIO EN QUE SE MUEVE LA EMPRESA. LA INFORMACION INTERNA ES FUNDAMENTALMENTE DE DOS TIPOS:

LA QUE HA SIDO REGISTRADA Y LAS EXPERIENCIAS QUE HAN ACUMULADO PERSONAS QUE PERTENECEN A LA EMPRESA. ESTE ULTIMO TIPO DE INFORMACION DEBERA RECOGERSE A TRAVES DE CONVERSACIONES O ENTREVISTAS PLANEADAS Y EJECUTADAS ORDENADAMENTE. EN CUANTO A LA INFORMACION QUE EXISTE EN FORMA DE REGISTRO, SE DEBE ANALIZAR SU UTILIDAD Y COBERTURA. POR OTRA PARTE EXISTE LA TENDENCIA DE MUCHAS EMPRESAS, ESPECIALMENTE PEQUERAS, A REDUCIR A NIVELES MINIMOS SU ADMINISTRACION Y A VECES ESTO ORIGINA UNA CARENCIA CASI ABSOLUTA DE INFORMACION PARA EL MANEJO DE LA EMPRESA.

## EXAMEN Y EVALUACION DE LA EMPRESA

### NECESIDAD DE LA EVALUACION.

TODA EMPRESA EN GENERAL, SEA PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE DEBE EVALUAR SU SITUACION. MUCHAS SON LAS RAZONES PARA QUE ESTO SE EFECTUE.

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 TAMBIEN LOS DE EXITO A LOS QUE NECESARIAMENTE TENDRA QUE ADAPTARSE.

EN MUCHAS OCASIONES RESULTA NO SOLO NECESARIO, SINO IMPRESINDIBLE, ANALIZAR CON DETALLE LOS PROBLEMAS QUE ESTAN 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 ESTA A GRANDE, ES CRITICO Y PUEDE PROLONGARSE. ES NECESARIO ANALIZAR TODAS LAS CONSECUENCIAS; PERO PRIMORDIALMENTE SE REQUIERE LLEGAR A LA CERTEZA DE QUE LA BASE DE SUSTENTACION DE LA REALIDAD ACTUAL ES LA ADECUADA Y FACILITA EL CAMBIO, PARA LO CUAL LA EMPRESA DEBE SER ANALIZADA EN TODOS SUS AMBITOS.

### ANALISIS SISTEMATICO, INTEGRAL Y PERIODICO.

SE PLANTEA LA NECESIDAD DE ANALIZAR LA EMPRESA UTILIZANDO UN CIERTO ENFOQUE. EXISTIRA UNA FORMA DE RECOGER LA INFORMACION, 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 CIERTO SISTEMA PARA HACERLO. POR ESO SE HABLA DEL ANALISIS SISTEMATICO.

### ANALISIS INTEGRAL

LA APLICACION CONCRETA DEL ENFOQUE A UTILIZAR EN EL ANALISIS, IMPLICA QUE SE DEBE ABARCAR CON EL MISMO TODOS LOS ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA., PORQUE MUCHAS VECES OCURRE QUE EL PROBLEMA QUE SE MANIFIESTA EN UN SECTOR ES UN REFLEJO DE ERRORES LOCALIZADOS EN OTRO.

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 ANALISIS DEBE SER INTEGRAL.

## ANALISIS PERIODICO

LA EMPRESA ESTA SOMETIDA A CAMBIOS, Y POR LO MISMO, A INTERVALOS MAS O MENOS REGULARES DE TIEMPO SE DEBE "EVALUAR A LA EMPRESA" Y DEDUCIR LA EVOLUCION DE LA MISMA EN EL LAPSO TRANSCURRIDO, ANALIZANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS. MUCHAS EMPRESAS HAN CONVERTIDO ESTA ACTIVIDAD DE EXAMEN Y REVISION EN UNA ACTIVIDAD PERMANENTE.

### TRES ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD EVALUADORA

- 1) RESULTADOS FINALES EN COMPARACION CON LOS OBJETIVOS Y METAS.
- 2) ACTUACION Y POTENCIAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACION O GERENCIA.
- 3) PROCESOS Y METODOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION EN SI MISMA.

COMO YA OBSERVAMOS, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TRABAJA EN GRAN PARTE CON ELEMENTOS "CUALITATIVOS" Y PRETENDE DAR UNA EVALUACION "CUANTITATIVA".

### ETAPAS DE LA EVALUACION

ESTE ES UN MODELO PROPUESTO POR JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA. LA EVALUACION DE LA EFICIENCIA COMPRENDE " CUATRO ETAPAS" FUNDAMENTALES, LAS QUE TIENEN COMO FIN LA VALORACION DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS CONDICIONES PECULIARES DE CADA EMPRESA EN PARTICULAR.

LAS ETAPAS DE LA EVALUACION DE LA EFICIENCIA SON:

- PONDERACION DE FUNCIONES.
- DETERMINACION DE FACTORES O CATEGORIAS A EVALUAR.
- ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES O CATEGORIAS A EVALUAR.
- DETERMINACION DE GRADOS.

## PONDERACION DE FUNCIONES.

NO TODAS LAS FUNCIONES TIENEN LA MISMA IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS. LA PONDERACION DE FUNCIONES ESTABLECE LA RELACION EXISTENTE Y LA IMPORTANCIA DE CADA UNA DE ELLAS.

## DETERMINACION DE FACTORES O CATEGORIAS A EVALUAR.

DENTRO DE CADA FUNCION HABRAN DIVERSOS FACTORES POR EVALUAR, Y PARA SU DETERMINACION HABRA QUE TOMAR EN CUENTA LA NATURALEZA IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA.

## ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES POR EVALUAR.

ENTENDEMOS POR PUNTO, UNA UNIDAD SIN VALOR Y ARBITRARIAMENTE ESCOGIDA QUE SIRVE PARA MEDIR CON MAYOR PRECISION LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES O CATEGORIAS POR EVALUAR DE CADA FUNCION ESPECIFICA DE LA EMPRESA.

## DETERMINACION DE GRADOS.

ENTENDEMOS POR GRADO, CADA UNO DE LOS NUMEROS 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 "FUNCION".

RESUMIENDO, LA ADMINISTRACION TIENE QUE SER OBJETO DE INTERVENCIONES Y VALORACIONES PERIODICAS, NO SOLO PARA DETERMINAR CUAN BUENA SEA O DEJE DE SER, SINO PRIMORDIALMENTE PARA IDENTIFICAR LOS PUNTOS EN QUE SE HACE NECESARIO MEJORARLA.

## PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ES CONVENIENTE AHORA TRATAR LO REFERENTE A PRINCIPIOS BASICOS EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, LOS CUALES VIENEN A SER PARTE DE LA ESTRUCTURA TEORICA DE ESTA, POR TANTO DEBEMOS RECALCAR TRES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE SON LOS SIGUIENTES:

- SENTIDO DE LA EVALUACION
- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACION
- HABILIDAD PARA PENSAR EN TERMINOS ADMINISTRATIVOS

### SENTIDO DE LA EVALUACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NO INTENTA EVALUAR LA CAPACIDAD TECNICA DE INGENIEROS, CONTADORES, ABOGADOS U OTROS ESPECIALISTAS, EN LA EJECUCION DE SUS RESPECTIVOS TRABAJOS. MAS BIEN SE OCUPA DE LLEVAR A CABO UN EXAMEN Y EVALUACION DE LA CALIDAD TANTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVA DE LOS GERENTES, ES DECIR, PERSONAS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACION DE FUNCIONES Y VER SI HAN TOMADO MODELOS PERTINENTES QUE ASEGUREN LA IMPLANTACION 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 VERIFICACION

UNA DE LAS RESPONSABILIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES DETERMINAR QUE ES LO QUE SE ESTA HACIENDO REALMENTE EN LOS NIVELES DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO; LA PRACTICA NOS INDICA QUE ELLOS NO SIEMPRE ESTA DE ACUERDO CON LO QUE EL RESPONSABLE DE AREA O EL SUPERVISOR PIENSAN QUE ESTA OCURRIENDO. LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA RESPALDAN TECNICAMENTE LA "COMPROBACION" DE LA OBSERVACION DIRECTA, LA "VERIFICACION" DE INFORMACION DE CAMPO Y EL "ANALISIS Y CONFIRMACION" DE LOS DATOS LOS CUALES SON NECESARIOS E IMPRESINDIBLES.

## HABILIDAD PARA PENSAR EN TERMINOS ADMINISTRATIVOS

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, DEBERA UBICARSE EN LA POSICION DE UN ADMINISTRADOR A QUIEN SE LE RESPONSABILICE DE UNA FUNCION OPERACIONAL Y PENSAR COMO ESTE LO HACE (O DEBERIA HACERLO). ES DECIR, PREGUNTARSE: QUE NECESITARIA CONOCER ACERCA DEL TRABAJO QUE SE ESTA DESARROLLANDO? COMO PLANEAR EL TRABAJO? COMO MEDIR EL DESEMPEÑO ALCANZADO? COMO MOTIVAR AL PERSONAL?, COMO CONTROLAR EL TRABAJO ASIGNADO?, COMO ASEGURARSE DE QUE EL TRABAJO FUE REALIZADO PRECISA, COMPLETA Y OPORTUNAMENTE?.

EN SI SE TRATA DE PENSAR EN EL SENTIDO ADMINISTRATIVO, EL CUAL ES UN ATRIBUTO MUY IMPORTANTE PARA EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

## LA AUDITORIA EXTERNA

LA AUDITORIA EXTERNA SE UTILIZA CUANDO LA EMPRESA NO CUENTA CON LOS RECURSOS SUFICIENTES PARA SOSTENER UN PROGRAMA INTERNO Y CUANDO SE REQUIERE DE UNA OPINION DE CARACTER INDEPENDIENTE.

LA ACTUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONTRATADO ESPECIALMENTE POR UNA EMPRESA PARA MEJORAR INEFICIENCIAS OPERATIVAS, YA SEA DETECTADAS POR LA PROPIA DIRECCION O RESULTANTES DE TAREAS RELACIONADAS CON UNA AUDITORIA TRADICIONAL (AUDITORIA CONTABLE); IMPLICA LA REALIZACION DE UN TRABAJO ESPECIALIZADO DE EMPRESAS.

ESTE TRABAJO ESPECIALIZADO DEBE SER LLEVADO A CABO POR ELEMENTOS QUE CUENTEN SOBRE TODO CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA ES DECIR, TENER CONOCIMIENTO DE CAMPO Y SER COMPETENTE ASI COMO TENER PERICIA TECNICA PARA HACERLO.

DESDE SU COMIENZO, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A SIDO UN SERVICIO ESPECIALIZADO, Y LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS HAN SOLICITADO LOS SERVICIOS DE ESPECIALISTAS EN DIVERSAS AREAS COMO CONSECUENCIA DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS; POR LA GRAN COMPLEJIDAD DE SUS OPERACIONES, LOS CAMBIOS EN LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS, NUEVAS FORMAS DE DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS, PRODUCTOS O SERVICIOS, LA COMPETENCIA, ETC., SE HA OCASIONADO UN DESEQUILIBRIO ADMINISTRATIVO. PERO NO ES FACIL ENCONTRAR PROFESIONALES CON LA CAPACIDAD Y CON LA EXPERIENCIA NECESARIA EN TODAS LAS TECNICAS REQUERIDAS, PARA OFRECER A LAS EMPRESAS UNA ASISTENCIA EFICIENTE Y DE CALIDAD AUNQUE EL

DESARROLLO DE CURSOS Y ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION EN ACTIVIDADES DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION (CURSOS DE POSTGRADO, MAESTRIA Y LA COORDINACION CON PROFESIONALES DE OTRAS AREAS) HAN DADO COMO RESULTADO QUE MUCHOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS SE ENCUENTREN PLENAMENTE CAPACITADOS PARA OFRECER ESTE SERVICIO ESPECIALIZADO.

PARA EFECTUAR LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA HAY QUE TENER EN CUENTA TRES ASPECTOS PRINCIPALES:

- A) UN PROYECTO QUE INCLUYA EL PROPOSITO Y LOS RECURSOS HUMANOS-MATERIALES-TECNICOS
- B) EL TIEMPO REQUERIDO.
- C) EL DINERO QUE SE DISPONE.

EL PROYECTO IMPLICARA UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE EL CLIENTE Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION CONSULTOR. DE ESTA RELACION SE DERIVARA QUE LOS FUNCIONARIOS Y SUBORDINADOS INVOLUCRADOS CONOZCAN Y ENTIENDAN LA ACTIVIDAD QUE SE VA A REALIZAR; PORQUE SE VA HACER; EL PLAZO DISPONIBLE PARA SU REALIZACION; EL ALCANCE DE LA ACTIVIDAD Y LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN, ETC., ESTO REPRESENTARA EVITAR DESPERDICIOS Y APROVECHAR MEJOR EL USO QUE SE ESTA HACIENDO DE LOS RECURSOS. POR ESO, UNA BUENA RELACION CLIENTE-LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBERA REDUNAR EN UNA MEJOR OPERACION EN EL AREA EN QUE HAYA INTERVENIDO.

UNA RELACION ADECUADA IMPLICARA UNA ESTRECHA COLABORACION ENTRE EL AUDITOR Y LA EMPRESA PARA LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS EN LOS QUE EL CONSULTOR INTERVENGA.

UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES PARA EL TRABAJO DEL AUDITOR, Y DEL CUAL DEPENDE SU EXITO, 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 TENDERA A REALIZAR AUDITORIAS PERIODICAS EN NUEVAS AREAS HACIENDO UNA EXTENSION DEL SERVICIO CONTRATADO.

EL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PROYECTO SE CITA A CONTINUACION:

- A) ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO PERSEGUIDO. EL AUDITOR DEBERA COLABORAR CON LA EMPRESA PARA SU FORMULACION, EL CUAL SERA POR ESCRITO PARA DETERMINAR SOLO COSAS FACTIBLES.

ESTE PASO SE DERIVARA DE UN ESTUDIO PRELIMINAR QUE PERMITIRA CONSIDERAR ALTERNATIVAS INICIALES DE SOLUCION Y PENSAR EN LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS REQUERIDAS.

B) LA PLANEACION DE LAS OPERACIONES REPRESENTAN LA DETERMINACION DE LOS RECURSOS REQUERIDOS Y SU ORDEN DE APLICACION EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO, ASI COMO LA ELABORACION DE UN PROGRAMA AL QUE TENDRA QUE AJUSTARSE EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS Y TIEMPO DE DURACION.

C) LA " CARTA PROPUESTA " ES EL DOCUMENTO FORMAL MEDIANTE EL CUAL EL AUDITOR PROPONE LOS TERMINOS EN QUE PRESTARA SUS SERVICIOS A LA EMPRESA O CLIENTE. DEBE CONTENER LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- \* ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL PROBLEMA, DE ACUERDO CON EL ESTUDIO PRELIMINAR.
- \* OBJETIVOS Y BENEFICIOS ESPERADOS DEL SERVICIO.
- \* PROGRAMA Y ALCANCE DEL TRABAJO DE AUDITORIA.
- \* LA COLABORACION O PARTICIPACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- \* HONORARIOS Y LA FORMA EN QUE SE COBRARAN.

UNA VEZ APROBADA LA "CARTA PROPUESTA", SE INICIA EL TRABAJO DETALLADO DE LAS AREAS COMPRENDIDAS EN EL PROYECTO. DURANTE EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION IRA REALIZANDO INFORMES PERIODICOS DONDE SE RESUMAN LAS ACTIVIDADES , LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTEN, LAS MODIFICACIONES EN RELACION CON EL PROGRAMA INICIAL, LAS PROXIMAS ACTIVIDADES A REALIZAR Y CUALQUIER OTRO TIPO DE INFORMACION QUE INTERESE A LA DIRECCION DE LA EMPRESA.

A LA TERMINACION DE ESTA FASE DEL PROYECTO GENERALMENTE SE PREPARA UN INFORME FINAL, DONDE SE MENCIONAN LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, ETC. Y QUE SERA DISCUTIDO PRIMERO CON LOS FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS Y POSTERIORMENTE CON LA DIRECCION DE LA EMPRESA, ASIMISMO SE EVALUARAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y EN FUNCION DE ESTOS SE PROCEDERA A DESARROLLAR LAS RECOMENDACIONES DADAS POR EL AUDITOR; AUNQUE EL VALOR REAL DE ESAS RECOMENDACIONES UNICAMENTE SE PODRAN DETERMINAR EN EL MOMENTO EN QUE COMIENZEN LOS BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

## PROBLEMAS QUE SUELEN 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 TEMPERAMENTOS Y MODOS DE SER.

AL HABLAR DE MEJORIAS EN LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, PUEDE DIVIDIRSE EL PERSONAL EJECUTIVO EN TRES CATEGORIAS:

LOS QUE "NO ACTUAN", LOS QUE "PIENSAN ACTUAR" Y LOS QUE SIMPLEMENTE "ACTUAN".

LOS PRIMEROS, O SEA LOS QUE "NO ACTUAN" PODRIA 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. ESTAN PRESUADIDAS DE QUE SON EFICIENTES EN ALTO GRADO Y QUE EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES SON LOS MEJORES SIN LUGAR A DUDA.

LA SEGUNDA CLASIFICACION O SEA LOS QUE "PIENSAN ACTUAR" SON LOS "CONSERVADORES", LENTOS EN PROCEDER. MUESTRAN SIEMPRE REFRACTARIOS A TODO CAMBIO BRUSCO. NO REACCIONAN CON FACILIDAD. QUIEREN QUE SE LES DEMUESTRE, SIN LUGAR A DUDAS, QUE SE OBTENDRAN BENEFICIOS. PIENSAN HACER ALGO, PERO ANTES NECESITAN ESTUDIAR A FONDO TODA CLASE DE SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES. BUSCAN BENEFICIARSE DE LA EXPERIENCIA DE LOS DEMAS, ESTUDIAN CON CUIDADO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS. QUIEREN QUE SE LES PERSUADA, AGUARDAN ANTES DE TOMAR UNA DECISION Y DEMORA LA ACCION HASTA QUE LAS CIRCUNSTANCIAS SE MUESTREN MAS FAVORABLES.

EN LA TERCERA CATEGORIA FIGURAN LAS "QUE ACTUAN", O SEA LOS QUE SIEMPRE ESTAN DISPUESTOS A PROBAR, LOS ENTUSIASTAS Y AGRESIVOS, RAPIDOS PARA DECIDIR. QUIEREN ESTAR SIEMPRE A LA CABEZA DE LA ACCION, APROVECHAR EL TIEMPO. SU LEMA ES: "CUANDO EMPEZAMOS?" A VECES PROCEDE IRREFLEXIVAMENTE, SIN PROVICION NI ESTUDIO SUFICIENTE, FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LOS COSTOS O INSUFICIENTE PONDERACION DE LOS RIESGOS. MUESTRAN SIEMPRE PRESTOS ADELANTAR AL COMPETIDOR, A RESPONDER AL DESAFIO.

## TRATO CON LAS PERSONAS

UNA PREOCUPACION DEL AUDITOR DEBE SER EL AYUDAR A MEJORAR LA FORMA DE ACTUAR DE LAS PERSONAS EN DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA. PARA LOGRAR MEJORAMIENTOS, NECESITA TRATAR DIRECTAMENTE CON LAS PERSONAS O PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA FUNCION SUJETA A AUDITORIA. PARA AYUDAR A OTROS, DEBE TENER EL ACIERTO DE LOGRAR QUE LAS PERSONAS ESTEN DISPUESTAS A ENTENDERSE CON EL Y A ACEPTAR SUS INDICACIONES. PUEDE DECIRSE QUE, EN TERMINOS GENERALES, SU SISTEMA MEJOR Y MAS EFICAZ, CONSISTE EN PROPORCIONAR A LOS DEMAS EL BENEFICIO DE SUS CONOCIMIENTOS GENERALES Y EJERCITAR DEBIDAMENTE SUS DISPOSICIONES HUMANAS.

TRATANDOSE DE LA CONDUCTA HUMANA, CONVIENE TENER PRESENTE QUE SE FUNDA EN DETERMINADOS CONCEPTOS E IMAGENES MENTALES. POR EJEMPLO, CASI TODO SER HUMANO GUSTA DE EXPRESAR SUS IDEAS. ADEMAS, 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 CAUSARA UNA GRAN SATISFACCION. ESTE METODO INDIRECTO INCREMENTARA SU PROPIA ESTIMA, PORQUE CREERA HABER IDEADO ALGO DE VALOR Y DIGNO DE APLAUSO. POR OTRA PARTE EL PROCEDIMIENTO EVITA QUE TENGA LA IMPRESION 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 COMPRENSION. CUANDO SE SUSCITAN DIFERENCIAS DE OPINION (COMO A MENUDO OCURRE CON LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS), TENDRAN QUE SER EXAMINADAS CON CUIDADO Y TRATADAS EN FORMA ADECUADA. POR EJEMPLO, HABRA OCASIONES EN QUE SE ENCUENTRE EL AUDITOR CON EJECUTIVOS REACIOS A ACEPTAR SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU ACTUACION, PRINCIPALMENTE POR VIRTUD DE UNA OPOSICION A TODO CAMBIO. ESTA ACTITUD ES, A VECES, CERRADA.

## PROBLEMAS DE FRICCIÓN

EN EL CURSO DE SU ACTUACION PARA CORREGIR LOS PUNTOS DEBILES EN LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION, EL AUDITOR SE TENDRA QUE ENFRENTAR A PROBLEMAS DE CONDUCTA EJECUTIVA. LAS DIFICULTADES PUEDEN RECONOCER SU ORIGEN EN PARCIALIDADES, PREJUICIOS Y CELOS. EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ADMINISTRACION HABRA 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 ACTUACION EN EL TRABAJO BAJA MUCHO DE CALIDAD.

## PROBLEMAS DE "BUROCRATISMO"

UN PROBLEMA MUY COMUN EN LAS EMPRESAS, INDUSTRIA, GOBIERNO E INSTITUCIONES EN GENERAL, ES EL QUE LAS PERSONAS SUELEN ESPERAR QUE UN CIERTO TRABAJO SE EFECTUE 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

TAMBIEN PODRAN SURGIR DIFICULTADES CUANDO EXISTEN DEPARTAMENTOS AUTONOMOS QUE TIENEN FORMAS DE PAPELERIA DISENADAS POR ELLOS MISMOS Y QUE HAN ADQUIRIDO EQUIPO DE DISTINTA CLASE SIN DAR LA DEBIDA CONSIDERACION A LAS NECESIDADES GENERALES Y ESTANDARIZACION DE LA EMPRESA; DEPARTAMENTO EN EL QUE APENAS SE PERCIBEN METODOS EFICACES DE COMUNICACION ENTRE LOS INDIVIDUOS Y FUNCIONES Y EN LOS QUE NO EXISTEN ORIENTACIONES PARA COORDINAR LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION, SELECCIONAR PERSONAL COMPETENTE, MANTENER CONTROL SOBRE LA GENTE Y SU TRABAJO, ESTABLECER PLANES DE OPERACION APROPIADOS PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS.

HAY UN PROBLEMA QUE SE PRESENTA CON CIERTA FRECUENCIA CUANDO LA DIRECCION NO SE PREOCUPA DE LLAMAR LA ATENCION AL JEFE DE DEPARTAMENTO QUE SE APARTA A MENUDO DE LAS POLITICAS 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 SUCITA EL PROBLEMA CUANDO SE APRUEBA UN PLAN Y SE LE PONE EN OPERACION, PERO QUE POR UNA U OTRA RAZON FRACASA. SUELE OCURRIR QUE UN PLAN QUE PARECIA MUY BUENO, NO LO SEA TANTO BAJO DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS. ES POSIBLE QUE EL AUDITOR PASE DIAS Y A VECES SEMANAS, ADIESTRANDO UN SUPERVISOR O JEFE DE SECCION EN EL MANEJO Y CONTROL DE UNA FUNCION, SOLO PARA ENCONTRAR POSTERIORMENTE, QUE EL SUJETO RENUNCIO MARCHANDOSE DE LA EMPRESA.

## ENFOQUE CIENTIFICO

EL ENFOQUE CIENTIFICO ES UN METODO SISTEMATICO DE ANALISIS QUE AYUDAN A LA INTERPRETACION Y SINTESIS DE ASPECTOS QUE NECESITEN SER INVESTIGADOS. TODA INVESTIGACION SE BASA EN LA OBTENCION DE UN CONOCIMIENTO PRECISO. ADEMAS, TANTO LA INVESTIGACION COMO EL ANALISIS ABARCAN UN EXAMEN ESCUDRINADOR, POR DECIRLO ASI, DE LA LOGICA INVOLUCRADA, LA NECESIDAD Y JUSTIFICACION DE LA ACTIVIDAD O FUNCION QUE SE INVESTIGUE.

LA EVALUACION CIENTIFICA INVOLUCRA UN PROCESO DE MEDICION Y CUMPROBACION DE LOS PRINCIPIOS Y PRACTICAS RECONOCIDAS Y EN LAS CUALES SE BUSCA VER SI ES O NO EL MEJOR PLAN, POLITICA, SISTEMA O PROCEDIMIENTO. OBTENIDA LA INFORMACION NECESARIA, SE EVALUARA, A EFECTO DE HACER LAS SUGERENCIAS NECESARIAS A LA DIRECCION.

PARA QUE LA APLICACION DE BUENOS RESULTADOS, ES INDISPENSABLE TENER PRESENTE EL VALOR DE LOS DATOS SUJETOS A EXAMEN, LO QUE EXIGE OBSERVACION DETALLADA, CUIDADOSA VERIFICACION Y ESTUDIO MINUCIOSO ES IMPERATIVO REUNIR INFORMACION BASADA EN HECHOS Y DE NINGUNA MANERA DAR ENTRADAS A INFORMES "DE OIDAS" O DESORIENTADORES, LOS DATOS ASI RECOPIADOS DEBERAN IR EMPAREJADOS A ENTREVISTAS CON QUIENES ESTEN FAMILIARIZADOS CON EL ORIGEN Y MANEJO DE LA INFORMACION; ESTO SIGNIFICA LA NECESIDAD DE UN CUIDADOSO ESCRUTINIO Y PONDERACION Y HASTA SERA CONVENIENTE ALGUNAS VECES RECURRIR A UNA REVALORACION.

## REVALUACIONES

SIGUERE EXISTE UNA NECESIDAD DE REVALORAR EN CASOS DE DUDA, SOSPECHA, INFORMACION DEFICIENTE O POCO CONFIABLE, CAMBIOS REPENTINOS EN LAS CIRCUNSTANCIAS, APORTACION DE NUEVA EVIDENCIA Y RESULTADOS QUE NO SEAN LOS DEBIDOS. LA VENTAJA DE LA REVALORIZACION ES QUE NADA DEJA POR EXAMINAR. TODA INVESTIGACION SE LLEVA HASTA SUS ULTIMAS CONSECUENCIAS.

## SERVICIO ESPECIALIZADO PARA LA ADMINISTRACION

LAS AUDITORIAS SIRVEN DE COMPROBACION DE LA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACION A TODOS LOS NIVELES. ES UN SERVICIO PROYECTADO PARA DETERMINAR LOS PUNTOS QUE ENTRAMAN UN PELIGRO POTENCIAL O, POR EL CONTRARIO, HACER RESALTAR LAS POSIBLES OPORTUNIDADES FAVORABLES, REDUCIR COSTOS, ELIMINAR DESPERDICIOS O PERDIDAS INNECESARIAS, OBSERVAR LOS DESEMPEÑOS Y EVALUAR LA EFICACIA DE LOS CONTROLES, ASEGURAR A LA DIRECCION QUE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTAN 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, DESARROLLO Y EQUIPOS DETERMINAR SI LA EMPRESA ESTA OPERANDO CON LAS UTILIDADES QUE DEBIERA.

LA NATURALEZA DE ESTA LABOR ES TAL, QUE PROPORCIONA UN SERVICIO ESPECIALIZADO A LA ADMINISTRACION, LO CUAL LE HACE SER DISTINTO A CUALQUIER OTRO TIPO DE SERVICIO. EN SU CONOCIMIENTO DETALLADO DE LA EMPRESA A TRAVES 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.

## AUDITORIA FINANCIERA

COMO YA SE MENCIONO ANTES, LA AUDITORIA FINANCIERA CONSISTE EN LA REVISION DE LOS CONTROLES Y REGISTROS CONTABLES DE UNA EMPRESA, REALIZADA POR UN CONTADOR PUBLICO CUYA CONCLUSION ES UN DICTAMEN.

CONSI. TE EN LA REVISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

\* DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

\* DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS)

\* ESPECIALES

A) ENFOCADOS ESPECIFICAMENTE A DESCUBRIR FRAUDES, DESPERDICIOS, ERRORES.

B) PERITAJES, PRUEBA PERICIAL CONTABLE, PARA DILUCIDAR UNA CONTROVERSIA DE CARACTER: FISCAL - LEGAL - CIVIL.

C) PARA LA COMPRA O VENTA DE UNA EMPRESA.

\* PARCIALES: DE UNA AREA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO:

A) CUENTAS POR COBRAR

B) GASTOS

C) INVENTARIOS

D) VENTAS

E) DEPURACION DE CUENTAS.

## AUDITORIA DE OPERACIONES

COMO YA SE ESTABLECIO CON ANTERIORIDAD, LA AUDITORIA OPERATIVA O DE OPERACIONES, ES UNA TECNICA PARA EVALUAR SISTEMATICAMENTE LA EFECTIVIDAD DE UNA FUNCION O DE UNA UNIDAD CON REFERENCIA A NORMAS DE LA EMPRESA.

ADEMAS PODEMOS CONSIDERAR QUE ESTE TIPO DE AUDITORIA VA MAS ALLA DE LAS FUNCIONES GENERALMENTE ATRIBUIDAS A LA FINANCIERA; SE REFIERE A ACTIVIDADES NO FINANCIERAS QUE, TARDE O TEMPRANO, QUEDAN EXPRESADAS CUANTITATIVAMENTE EN LOS REGISTROS DE LA EMPRESA. ESTE TIPO DE AUDITORIA SE PLANTEA EL COMO Y EL PORQUE SE HACEN LAS COSAS Y TRATAN DE MEDIR LA REALIDAD EN COMPARACION CON LAS NORMAS DE DESEMPEÑO.

A CONTINUACION SE DAN UNOS EJEMPLOS DE ASPECTOS QUE PUEDE ABARCAR LA AUDITORIA DE OPERACIONES:

- \* EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS
- \* EVALUACION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- \* REVISION DE LA FUNCION DE COMPRAS
- \* EVALUACION DEL CONTROL INTERNO, ETC.

POR LO TANTO SE PUEDE CONCLUIR QUE :

LA AUDITORIA DE OPERACIONES ES UN INSTRUMENTO DE INFORMACION ADMINISTRATIVA ESPECIALIZADA, QUE POR SUPUESTO SIRVE PARA LA TOMA DECISIONES.

## DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

VISTA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FORMA INTEGRAL, VEMOS QUE EXISTE UNA RELACION NATURAL CON LA FINANCIERA. DE HECHO, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE DESARROLLA EN UNA PARTE MUY IMPORTANTE DE LA AUDITORIA INTERNA, LA CUAL SE EFECTUA COMO UNA EXTENSION GRADUAL DEL TRABAJO TRADICIONAL DEL CONTADOR.

ANTES DE ESTABLECER LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE AMBAS AUDITORIAS, ES NECESARIO DAR SUS CONCEPTOS Y OBJETIVOS.

### LA AUDITORIA FINANCIERA

ES UN EXAMEN SISTEMATICO 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 ESTAS PARA PODER INFORMAR SOBRE LOS MISMOS.

LA AUDITORIA FINANCIERA MIRA HACIA EL PASADO, O SEA, VERSA SOBRE LAS TRANSACCIONES QUE YA SE HAN EFECTUADO.

#### OBJETIVOS DE LA AUDITORIA 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 OPINION ADERCA DEL MANEJO FINANCIERO.

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ESTA TECNICA MIRA HACIA ADELANTE, Y ES CLARAMENTE CONSTRUCTIVA EN SU CONCEPTO. EN TERMINOS GENERALES, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NOS PROPORCIONA UNA EVALUACION 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 AREAS CUYOS PROBLEMAS EXIGEN UNA MAYOR ATENCION POR PARTE DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA.

#### OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROPORCIONA UN PANORAMA ADMINISTRATIVO GENERAL DE LA EMPRESA QUE SE AUDITA, SEÑALANDO EL GRADO DE EFECTIVIDAD CON QUE OPERA CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE LA INTEGRAN. O SEA, ASEGURA MEJORES RESULTADOS, AYUDANDO A LA DIRECCION A LOGRAR Y MEJORAR LA POSICION DE LA EMPRESA.

## ANALISIS COMPARATIVO

CARACTERISTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. PROPOSITO	*EXPRESAR UNA OPINION SOBRE LOS EDOS. FINANC. Y DETERMINAR EL MANEJO FINANCIERO.	*APRECIAR LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION. *CALIDAD TANTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVA DE LOS GERENTES. *CALIDAD DE LOS PROCESOS MEDIANTE LOS QUE OPERA UN ORGANISMO SOCIAL.
2. ALCANCE	*LA SITUACION FINANCIERA.	*LA SIT. ADMINISTRATIVA *FACTOR FUNCIONAL *FACTOR PROCESAL *FACTOR ANALITICO *FACTOR MEDIO - AMBIENTE
3. ORIENTACION	*HACIA LOS EDOS. FINANCIEROS DESDE UN PUNTO DE VISTA RETROSPECTIVO.	*HACIA LA SITUACION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LOS ORGANISMOS SOCIALES EN EL PASADO, PRESENTE Y FUTURO.
4. MEDICION	*LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.	*LOS PRINCIPIOS DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION.
5. METODO	*LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.	*METODO CIENTIFICO: TECNICAS DE INVESTIGACION NORMAS DE AUDITORIA-
6. PRECISION	*OSTENSIBLEMENTE ABSOLUTA.	*RELATIVA EN PRECISION

CARACTERISTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
7. INTERESADOS	*PRINCIPALMENTE EXTERNOS (ACCIONISTAS, GOBIERNO, ACREEDORES)	*BASICAMENTE INTERNOS: LA DIRECCION SUPERIOR - GERENTES FUNCIONALES.
8. REALIZACION	*REAL	*POTENCIAL
9. NECESIDAD	*REQUERIDA LEGALMENTE	*REQUERIDA OPCIONALMENTE
10. ANTECEDENTES	*MAYOR ANTECEDENTE DE SU EXISTENCIA.	*RECIENTE APARICION, RELACIONADA CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS.
11. CATALIZADOR	*POR TRADICION	*LA NECESIDAD DE REVISAR Y EVALUAR LO ADMINISTRATIVO EN ORGANISMO SOCIAL A PETICION DE LA DIRECCION SUPERIOR.
12. FRECUENCIA	*REGULAR; CUANDO MENOS UNA REVISION AL AÑO.	*PERIODICA, PERO SU PERIODICIDAD ES INDEFINIDA EN LA MAYORIA DE LOS CASOS. -SE PROPONE UN PERIODO DE 1.5 A 2 AÑOS.

## DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA

- 1.- NO MIDE EL PROGRESO REALIZADO HACIA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- 2.- NO CONTROLA LOS ELEMENTOS ESCENCIALES DE LA ADMINISTRACION, FUERA DE LOS FINANCIEROS.
- 3.- SE ORIENTA MAS 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 OBLIGACION CONTRAIDA RECIENTEMENTE.
- 5.- NO LLEVA A CABO UN ANALISIS COMPARATIVO (VALORANDO LA EFICIENCIA DE LOS PLANES, PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LA EMPRESA EN COMPARACION CON LOS COMPETIDORES).
- 6.- CARECE DEL ANALISIS DE INTEGRACION EVALUANDO LA EFICIENCIA DE LA INTERACCION FUNCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA.
- 7.- FALTA DE ANALISIS INTERPRETATIVO RELACIONANDO IMPORTANTES DATOS FINANCIEROS CON DECISIONES RECIENTES.

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

LA AUDITORIA FINANCIERA CUBRE EXCLUSIVAMENTE UN ASPECTO PARTICULAR Y CONCRETO DE LO QUE DEBE SER UNA AUDITORIA INTEGRAL, COMO LO ES LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CUANDO SE LLEVA A CABO EXCLUSIVAMENTE LA AUDITORIA FINANCIERA, SE ESTA DIRIGIENDO UNICAMENTE A UNA PARTE MINIMA DE LA FUNCION GENERAL DE LA EMPRESA, Y POR LO TANTO, AL NO CONTEMPLAR EL TODO, SIMPLEMENTE SE ESTAN VIENDO EFECTOS Y NO CAUSAS.

LOS INFORMES DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS CULMINAN CON UN DICTAMEN DE RAZONABILIDAD DE DICHOS ESTADOS; PERO CASI NUNCA APORTAN LAS CAUSAS ADMINISTRATIVAS QUE ESTAN PROVOCANDO UNA MALA O DEFICIENTE ADMINISTRACION.

CUANTAS VECES EL MANEJO INADECUADO DE POLITICAS ES CONSECUENCIA DE UNA INFORMACION FINANCIERA DEFICIENTE. LA PROPIA ORGANIZACION FINANCIERA ES PRODUCTO DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA, Y EL DESCONOCIMIENTO DE ESTA OCASIONA EL MANEJO INADECUADO DE LA ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA.

MUCHOS PROBLEMAS OCASIONA A LA EMPRESA UN DEFICIENTE SISTEMA DE CONTROL Y SU APLICACION EN EL AMBITO FINANCIERO.

PARTIENDO DE UNA ADECUADA SELECCION E INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS, HABRA QUE DETERMINAR LA HABILIDAD Y LA CAPACIDAD REQUERIDA DE ESTOS, PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LOS PLANES FIJADOS. ADEMÁS ESTA INTEGRACION ES IMPORTANTE PARA EL EXITO EN LA ELABORACION Y MANEJO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. LA MAYORIA DE LAS VECES, LOS PROBLEMAS DE INFORMACION FINANCIERA NO SON DEL MANEJO NUMERICO Y ESPECIFICO DE LA INFORMACION SINO DE LA PERSONA QUE ES INCAPAZ DE MANEJAR ESOS NUMEROS.

EL PUNTO DE COINCIDENCIA DE AMBAS AUDITORIAS, ES EL CONTROL INTERNO, PERO CON DIFERENTES USOS. LA AUDITORIA FINANCIERA SE ABOCA A ANALIZAR EL CONTROL INTERNO, EXCLUSIVAMENTE PARA DETERMINAR LAS PRUEBAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ESTA UTILIZARA. EN CAMBIO, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE ABOCA A ANALIZAR Y EVALUAR EL CONTROL INTERNO, PARA DETERMINAR LOS GRADOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA QUE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA TIENE.

EN TERMINOS GENERALES AQUI SE PRESENTA EL PUNTO DE COINCIDENCIA DE AMBAS AUDITORIAS.

LA DIFERENCIA ENTRE AMBAS SE PUEDE RESUMIR COMO SIGUE:

- 1.-LA PRIMERA TRABAJA PRINCIPALMENTE SOBRE EL EXAMEN DE REGISTROS Y LIBROS DE CARACTER CONTABLE, O SEA, EXAMINA LOS EFECTOS DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS, PERO SIN LLEGAR A HACER UN ANALISIS EXHAUSTIVO DE SUS CAUSAS.

2.-EN CAMBIO LA SEGUNDA PRETENDE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA DETERMINANDO EL PORQUE, O SEA, LA CAUSA DE LOS FENOMENOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS REFLEJADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y QUE, COMO YA SABEMOS, SON MOTIVO DE UN EXAMEN POR PARTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DE LO ANTERIOR DEDUCIMOS QUE CUANDO SE REALIZA UNA AUDITORIA FINANCIERA SE ESTA DIRIGIENDO A UNA PARTE MINIMA DE LA FUNCION GENERAL DE LA EMPRESA.

CON ESTO QUEDA MANIFIESTO QUE AMBAS AUDITORIAS DEBEN COMPLEMENTARSE CON LA INTENCION DE CONSEGUIR UN OBJETIVO QUE SEA COMUN A AMBAS TECNICAS, Y CON EL DE PROPORCIONAR LA INFORMACION NECESARIA PARA QUE LA DIRECCION PUEDA LLEVAR A CABO UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.

## PROGRAMA DE AUDITORIA

### CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES:

COMO YA SE DIJO, EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES SACAR A LA LUZ DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EXISTENTES EN LOS ELEMENTOS EXAMINADOS DENTRO DEL SECTOR DE LA EMPRESA SUJETO A ESTUDIO Y APUNTAR LOS POSIBLES REMEDIOS. LA FINALIDAD ES AYUDAR A LA DIRECCION A CONSEGUIR UNA ADMINISTRACION TOTALMENTE EFICAZ DE LAS FUNCIONES.

PARA ESTRUCTURAR UN PROGRAMA QUE DE BUENOS RESULTADOS EN UNA ORGANIZACION GRANDE O PEQUEÑA, EL ALCANCE O PROYECCION ES BASICO, YA QUE LA AMPLITUD DE COBERTURA ES DE SUMA IMPORTANCIA. EL GRUPO DE AUDITORIA PUEDE ENCARGARSE DE VARIOS TRABAJOS, SIEMPRE QUE CUENTE CON PERSONAL CALIFICADO Y EN NUMERO SUFICIENTE. UN EQUIPO ASI ESTA CAPACITADO PARA LLEVAR A CABO EVALUACIONES EN CASI CUALQUIER AREA DE LA EMPRESA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE ABARCAR UNA EMPRESA EN SU TOTALIDAD O UN SECTOR DE ELLA, HASTA EL NIVEL MAS BAJO DE SUPERVISION.

POR LO GENERAL, LA AUDITORIA ACOMODA EL AREA SOMETIDA A ESTUDIO. PERO, LAS PREGUNTAS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE CABE PLANTEAR SON LAS SIGUIENTES: ACEPTARA LA GERENCIA EL PROGRAMA? ESTARA LA GERENCIA DISPUESTA A SUMINISTRAR LOS FONDOS NECESARIOS PARA REALIZAR EL PROGRAMA?

ESTOS ASPECTOS DEBERAN DISCUTIRSE ANTICIPADAMENTE CON LA DIRECCION.

HAY ORGANIZACIONES, SEGUN SU TAMAÑO Y NATURALEZA, QUE TIENEN ESTABLECIDO UN DEPARTAMENTO COMPUESTO DE EXPERTOS EN AUDITORIA, CUYO JEFE INFORMA DIRECTAMENTE A LA ALTA GERENCIA. EN MUCHOS CASOS, ESTA CLASE DE TAREAS QUE ABARQUEN UNA DIVISION, ES DESEMPEÑADA POR UN GRUPO O DEPARTAMENTO SEPARADOS, QUE INFORMAN AL GERENTE DIVISIONAL. TODO DEPENDE DE LAS CIRCUNSTANCIAS PREVALECIENTES.

PERO UNA COSA ES CIERTA: QUE LA FUNCION DEBE SER LO MAS INDEPENDIENTE QUE SE PUEDA DE LA PRESION DE LOS GRUPOS PARTICULARES DENTRO DE LA EMPRESA. MIENTRAS MAYOR SEA LA INDEPENDENCIA DE QUE DISFRUTE, MAS EFICIENTE Y PROVECHOSO SERA SU TRABAJO. MIENTRAS MAS ALTA SEA LA UBICACION E IMPORTANCIA QUE SE LE DE, MENOR OPOSICION ENCONTRARA.

## PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA ELABORACION DE UN METODO SISTEMATICO DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSTITUYE, HASTA CIERTO PUNTO, UNA NORMA UNIFORME SOBRE LA CUAL ES SUMAMENTE UTIL BASARSE. LOS PROGRAMAS "SON MEDIOS QUE SIRVEN DE GUIA AL AUDITOR ADMINISTRATIVO Y A SUS AYUDANTES, EN EL QUE SE DETALLAN LOS DIFERENTES PASOS A FIN DE ASEGURAR QUE SE CUBRIRAN TODOS LOS ASPECTOS". LOS PROGRAMAS SE CONCRETAN A SEÑALAR SOLO ORIENTACIONES SOBRE LA FORMA QUE HABRA DE PLANTARSE LA REVISION Y UNA SERIE DE PROCEDIMIENTOS DE LOS CUALES SE SELECCIONARAN LOS QUE SE ESTIMEN CONVENIENTES PARA LA OBTENCION DE DATOS, EN BASE A LAS CIRCUNSTANCIAS; EN EL SE REGISTRARAN POSTERIORMENTE LO HECHO POR EL AUDITOR PARA DAR CUMPLIMIENTO A CADA UNO DE LOS PASOS. AUN CUANDO RESULTA CIERTO, EN ALGUNOS ASPECTOS, QUE LOS DETALLAS DEL PROCEDIMIENTO PROPORCIONAN AL AUDITOR ADMINISTRATIVO CIERTO GRADO DE FLEXIBILIDAD, LOS METODOS ESTABLECIDOS, EN GENERAL DEBEN SER APOYADOS POR LA TOTALIDAD DEL PERSONAL DE AUDITORIA, A EFECTO DE MANTENER UN CONTROL APROPIADO SOBRE EL PROGRAMA COMPLETO.

### CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

EL DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, QUE SON ESTABLECIDOS COMO GUIA DE TRABAJO, SE PUEDEN MODIFICAR O ADAPTAR DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS EN CADA CASO PARTICULAR.

LOS PROGRAMAS SE CLASIFICAN EN:

- 1.- GENERALES
- 2.- ANALITICOS
- 3.- TIPO
- 4.- POR AREAS

#### 1.- PROGRAMAS GENERALES:

SON AQUELLOS QUE SE LIMITAN A UN ENUNCIADO GENERICO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA QUE SE DEBEN APLICAR, CON MENCION DE LOS OBJETIVOS PARTICULARES.

## 2.- PROGRAMAS ANALITICOS:

SON AQUELLOS QUE DESCRIBEN DETALLADAMENTE LA FORMA DE APLICAR LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

## 3.- PROGRAMAS TIPO:

SON AQUELLOS QUE ENUMERAN LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA A SEGUIRSE EN SITUACIONES AFINES A DOS O MAS EMPRESAS.

## 4.- PROGRAMAS POR AREAS:

SON AQUELLOS QUE SE PREPARAN PARA EL DESARROLLO DE LA REVISION DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA, COMO GERENCIA, VENTAS, PRODUCCION, 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 CONSIDERE NECESARIO.

## VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS.

LAS VENTAJAS DE TRABAJAR CON PROGRAMA SON:

- 1.- PROPORCIONA UN PLAN A SEGUIR.
- 2.- SIRVE DE GUIA PRACTICA AL HACER LA PLANEACION DE PROXIMAS AUDITORIAS.
- 3.- SI EL PROGRAMA ES USADO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, FIJARA LA QUE LE CORRESPONDA A CADA AUDITOR EN LA REVISION.
- 4.- EL PROGRAMA LE SIRVE AL AUDITOR PARA DETERMINAR EL ALCANCE Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA REVISION.
- 5.- EL SUPERVISOR DE LA AUDITORIA PUEDE PLANEAR LAS TAREAS QUE HABRAN DE REALIZAR SUS AYUDANTES UTILIZANDO SU CAPACIDAD Y EXPERIENCIA AL MAXIMO.

6.- SI EL AUDITOR ES ASIGNADO A OTRO TRABAJO, SU SUCESOR PUEDE OBSERVAR LO REALIZADO RAPIDAMENTE.

7.- CUANDO TERMINA LA AUDITORIA, EL PROGRAMA SIRVE PARA VERIFICAR QUE NO HUBO OMISION EN SU DESARROLLO.

#### PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

EN EL MANEJO Y CONTROL DE LAS TAREAS SE REQUIERE UNA POLITICA Y PROCEDIMIENTO DEFINIDO QUE EVITE CUALQUIER POSIBLE CONFUSION. LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INCLUYE LA UTILIZACION Y APLICACION DE: CUESTIONARIO GENERAL, POR AREAS, HOJAS DE ANALISIS, REVISION DE DOCUMENTACION, DETERMINACION DE PORCENTAJES Y MUY ESPECIALMENTE LA ENTREVISTA. LA ELECCION DE LOS PROCEDIMIENTOS Y LA AMPLITUD CON QUE SE DESARROLLEN DEPENDERA DE LA APRECIACION DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO DE ACUERDO CON LAS TECNICAS APLICABLES.

## PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTES DE IMPLANTAR UN PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES INDISPENSABLE CONTAR CON LA APROBACION Y PLENO RESPALDO DE LA DIRECCION. SIN SU COMPRESION ABSOLUTA, APROBACION Y APOYO, LO MAS PROBABLE ES QUE TARDE QUE TEMPRANO SURJAN DIFICULTADES QUE PUEDEN SER CAUSA DE DESANIMOS Y CONFUSION. POR LO TANTO, AL ORGANIZAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA CONVIENE DAR LA IMPORTANCIA DEBIDA A LA FORMULACION DE UNA POLITICA QUE SEÑALE OBJETIVOS Y REFLEJE UN PLAN BIEN DEFINIDO PARA LA CONSECUION DE LOS MISMOS. ESTE PLAN DEBE INCLUIR LA SELECCION DE PERSONAL APROPIADO PARA LA EJECUCION DE LAS TAREAS, LA DETERMINACION DEL PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL TRABAJO, LA IMPLANTACION DE UN BUEN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO QUE MEJORE LA EFICACIA DE LA MANO DE OBRA Y EL ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE DE CONTROL DE TIEMPO Y COSTO.

EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMPRENDERA LAS SIGUIENTES ETAPAS

### FORMATO DE PLAN

#### PRIMERA ETAPA

##### PLANEACION

###### A) DEFINICION DEL ESTUDIO A DESARROLLAR

###### B) DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

- ELABORACION DEL PROGRAMA DE DIAGNOSTICO
- APROBACION DEL PROGRAMA
- DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

###### C) DEFINICION DEL OBJETIVO

- DESCUBRIR DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES REFERENTES A LA ESTRUCTURA, OBJETIVOS, POLITICAS, REGLAMENTOS, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES OPERATIVOS, ASI COMO EN LA UTILIZACION Y AFROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES QUE IMPIDAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE: \_\_\_\_\_

DEFINIENDO LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION PERTINENTES.

D) ALCANCE ESPECIFICO DE LA AUDITORIA

LA MAGNITUD DE LA AUDITORIA COMPRENDERA: \_\_\_\_\_

E) DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

SE HA CONSIDERADO LA NECESIDAD DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS PARA LA REALIZACION DEL PRESENTE ESTUDIO CON LAS SIGUIENTES FUNCIONES: \_\_\_\_\_

F) PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO

SE ESTIMA QUE EL PRESENTE PROGRAMA DE AUDITORIA SE LLEVARA A CABO EN : \_\_\_\_\_ DIAS HABILES, CRONOGRAMA ANEXO.

G) DEFINICION DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

LAS TECNICAS A UTILIZAR SERAN LAS SIGUIENTES:

- ANALISIS FUNCIONAL
- ANALISIS OPERACIONAL
- ANALISIS DE LA ACTITUD
- ANALISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, ETC.

MEDIANTE EL USO DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS:

- GUIA DE AUDITORIA
- CUESTIONARIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- CUESTIONARIOS ESPECIFICOS POR AREA
- CUESTIONARIO FUNCIONAL
- CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS
- CUESTIONARIO DE ANALISIS DE FORMA
- CUESTIONARIO DE ANALISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO
- CUESTIONARIO DE TECNICA PROYECTIVA

SEGUNDA ETAPA

EXAMEN

A) LA ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE: \_\_\_\_\_

CON EL OBJETO DE INDICARLES EL SEGUIMIENTO A LA ATENCION DE PROBLEMATICA RELEVANTE.

- B) APLICACION A LAS TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVAS.
- C) CAPACITACION DE LA DOCUMENTACION NECESARIA (ORGANIGRAMAS, MANUALES, INSTRUCTIVOS, FORMATOS, ETC.)
- D) REVISION, COMPLEMENTACION Y DEPURACION DE LA INFORMACION CAPTADA.
- E) CAPACITACION DE OPINIONES Y SUGERENCIAS

#### TERCERA ETAPA

##### EVALUACION

- A) ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION CAPTADA
- B) JERARQUIZACION DE OBSERVACIONES
- C) PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES
- D) DISCUSION DE LAS OBSERVACIONES

#### CUARTA ETAPA

##### PRESENTACION

- A) ELABORACION DE LA INFORMACION FINAL
- B) PRESENTACION DEL INFORME FINAL AL DIRECTOR GENERAL Y SUBDIRECTOR DE AUDITORIA.
- C) PRESENTACION DEL INFORME FINAL A LOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD AUDITADA.

##### PERSONAL NECESARIO

CUALQUIERA QUE SEA LA DIMENSION DE LA EMPRESA, ES IMPORTANTE QUE TODAS LAS PERSONAS ESCOGIDAS Y DESTINADAS AL GRUPO DE AUDITORIA POSEA UNA BUENA COMPRESION DE LA TEORIA CORRESPONDIENTE, UN PERFECTO CONOCIMIENTO DE LOS FUNDAMENTOS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, DE LOS PRINCIPIOS PARA METODOS EFICACES DE CONTROL Y SUS REQUERIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO EVALUACIONES CIENTIFICAS.

QUIENES SE PIENSAN DEDICAR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA HABRAN DE ESTAR BIEN PREPARADO EN MATERIAS BASICAS QUE LE CAPACITEN A RECONOCER PROBLEMAS CON LOS QUE SE VEA CONFRONTADO Y LOS MEDIOS QUE LE AYUDEN A SOLUCIONARLOS.

A CONTINUACION ENUMERAMOS ALGUNAS DE DICHAS MATERIAS QUE MERECEN LA PENA TENER PRESENTES:

- PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS
- TOMA DE DECISIONES
- PLANEACION DE LA ADMINISTRACION
- CONTABILIDAD
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- ADMINISTRACION FINANCIERA
- MEDICION DEL DESEMPEÑO
- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA
- REDACCION DE INFORMES
- PLANEACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS
- ESTADISTICAS ADMINISTRATIVAS
- RELACIONES HUMANAS
- COMUNICACION ENTRE EMPRESAS

PARA LOS AUDITORES QUE DESEEN ENSANCHAR SUS CONOCIMIENTOS, SE ENCUENTRA DISPONIBLE UN NUMERO CRECIENTE DE CURSOS EN LAS ESCUELAS PARA GRADUADOS, DE EXTENSION, TECNICAS Y COMERCIALES. ENSEGUIDA DAMOS ALGUNOS TITULOS REPRESENTATIVOS ESCOGIDOS EN VARIOS CATALOGOS:

- METODOS AVANZADOS DE AUDITORIA
- SIMPLIFICACION DEL TRABAJO
- INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
- SICOLOGIA ADMINISTRATIVA
- ANALISIS DE LA ORGANIZACION
- PLANEACION Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION
- SISTEMAS DE MAQUINAS DE CONTABILIDAD
- INVESTIGACION DE OPERACIONES
- AUTOMATIZACION EN LAS EMPRESAS
- PROBLEMAS ESPECIALES DE ADMINISTRACION
- METODOS Y PRACTICAS DE TALLER
- PRUEBAS SICOLOGICAS.

EN CUANTO A SUS CARACTERISTICAS PERSONALES, LA PERSONA DEBE TENER UNA INCLINACION HACIA EL ANALISIS, UNA GRAN DOSIS DE IMAGINACION, LA CAPACIDAD PARA REDACTAR Y EXPRESARSE CLARA Y LOGICAMENTE.

## UTILIZACION DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUN CUANDO LOS DETALLES SE ENCONTRARAN EN OTRA PARTE, DIREMOS AQUI QUE UN ASPECTO MUY IMPORTANTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN EL METODO DE APROVECHAR LOS RESULTADOS DE ELLA. POR QUE PUEDE INVOLUCRAR DESVIACIONES DE LAS POLITICAS, PRACTICAS EQUIVOCADAS, CONTROLES INADECUADOS, PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES Y OTROS FACTORES MAS ALGUNOS DE LOS CUALES PUEDEN SER DE IMPORTANCIA Y REQUERIR UNA ACCION INMEDIATA PARA CORREGIRLOS. TAL VEZ EL PERSONAL DE NIVELES OPERATIVOS NO PUEDA CORREGIR EL PROBLEMA O TAL VEZ SI, PERO DE TODOS MODOS DEBERA DISCUTIRSE CON EL PERSONAL DIRECTAMENTE RESPONSABLE O CON EL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR, A FIN DE QUE SE EMPRENDA LA ACCION CORRECTIVA NECESARIA. SIEMPRE SERA CONVENIENTE COMUNICAR EN EL INFORME DE AUDITORIA LOS RESULTADOS DE LA DISCUSION TENIDA SOBRE DESCUBIERTO ASI COMO LO HECHO POR LOS AFECTADOS PARA PROCEDER A LA INMEDIATA CORRECCION DEL FALLO.

SI SE NECESITARA TOMAR OTRAS MEDIDAS, EL AUDITOR INSISTIRA HASTA QUE LAS PARTES INVOLUCRADAS HAYAN LLEGADO A UNA CONCLUSION.

EN CUALQUIER ESTUDIO EN QUE SURJA ALGUNA SOSPECHA O EVIDENCIA REAL DE FALTA DE HONRADEZ, DEBERAN MANTENERSE LOS DETALLES DENTRO DE LA MAS ESTRICTA RESERVA Y HACERLOS DEL CONOCIMIENTO INMEDIATO Y PARTICULAR DEL JEFE DEL GRUPO DE ARBITORES.

## 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 ESTAR SIEMPRE AL CORRIENTE DE LOS NUEVOS METODOS, A EFECTO DE MEJORAR LAS NORMAS DE AUDITORIA ASI COMO DE DIVERSAS Y NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS, INCLUSIVE NUEVOS CONCEPTOS, HERRAMIENTAS Y EQUIPO.

EL TIPO DE ADIESTRAMIENTO EXIGIDO AL AUDITOR EXPERIMENTADO DIFERIRA UN TANTO DEL CORRESPONDIENTE AL AUDITOR NUEVO Y SIN EXPERIENCIA. AL PRIMERO, LE INTERESARAN LOS TOPICOS ADMINISTRATIVOS AVANZADOS Y LAS NUEVAS Y TAMBIEN AVANZADAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS. LOS MIEMBROS MENOS EXPERIMENTADOS DEL GRUPO PUEDEN ENSANCHAR SUS CONOCIMIENTOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y MATERIAS ADMINISTRATIVAS GENERALES SOBRE TODO EN LAS AREAS EN QUE EL ADIESTRAMIENTO PODRA SER DE MAS VALOR.

## CONSIDERACIONES GENERALES

EL TIEMPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA VARIARA SEGUN LA EXTENSION Y NATURALEZA DEL TRABAJO A REALIZAR. POR EJEMPLO, SI SE TRATA DE UNA AUDITORIA LA TOTALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACION, PODRIAN REQUERIRSE UNAS CUANTAS SEMANAS, MIENTRAS QUE UNA AUDITORIA DE LA TOTALIDAD DE LA EMPRESA, PODRIA LLEVARSE A CABO EN VARIOS MESES O AÑOS. MUCHO DEPENDE DEL TAMAÑO DE LA ACTIVIDAD.

## PROGRAMA FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTES DE DAR PRINCIPIO A UNA AUDITORIA, LO MEJOR ES REFLEXIONAR CON CALMA Y DELINEAR EL PLAN. ESTE ASPECTO CONSISTIRA EN HACER UNA LISTA DE LOS RENGLONES A EXAMINAR LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR. DESDE LUEGO, LO MAS IMPORTANTE ES QUE ESTOS RENGLONES VAYAN ENCAMINADOS A LOS PRINCIPALES OBJETIVOS. NO ES NECESARIO QUE EL AUDITOR SIGA AL PIE DE LA LETRA EL PROGRAMA POR QUE HABRA CASOS EN QUE SE LE PRESENTEN OPORTUNIDADES Y OPORTUNIDADES DE EJERCITAR SU IMAGINACION Y CRITERIO. PARA TERMINAR, DIREMOS QUE EL PROGRAMA SE CONCRETA A UN NUMERO DE PASOS IMPORTANTES, EL CONOCIMIENTO DE LOS CUALES CONSTITUYE EL MEDOLLO DE UNA ACTUACION AUDITORIAL EFICIENTE. ELLOS SON:

### 1.- PLANES Y OBJETIVOS:

EXAMINAR Y DISCUTIR CON LA DIRECCION EL ESTADO ACTUAL DE LOS PLANES Y OBJETIVOS.

### 2.- ORGANIZACION:

A) ESTUDIAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION EN EL AREA EN QUE SE VALORA.

B) COMPARAR LA ESTRUCTURA PRESENTE CON LA QUE APARECE EN LA GRAFICA DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA. (SI ES QUE EXISTE).

C) ASEGURARSE SI SE CONCEDE O NO UNA PLENA ESTIMACION A LOS PRINCIPIOS DE UNA BUENA ORGANIZACION FUNCIONAMIENTO Y DEPARTAMENTALIZACION.

### 3.- POLITICAS Y PRACTICAS

HACER UN ESTUDIO PARA VER QUE ACCION ( EN EL CASO DE REQUERIRSE) DEBE SER EMPRENDIDA PARA MEJORAR LA EFICACIA-DE POLITICAS Y PRACTICAS.

4.- LINEAMIENTOS

DETERMINAR SI LA COMPANIA SE PREOCUPA DE CUMPLIR CON LOS-  
REGLAMENTOS LOCALES, ESTATALES Y FEDERALES.

5.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

ESTUDIAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA VER SI SE  
PRESENTAN DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN SUS ELEMENTOS

6.- CONTROLES:

DETERMINAR SI LOS METODOS DE CONTROL SON ADECUADOS Y EFI-  
CAZES.

7.- OPERACIONES:

EVALUAR LAS OPERACIONES CON OBJETO DE PRECISAR QUE  
ASPECTOS NECESITAN DE UN MEJOR CONTROL, COMUNICACION,  
COORDINACION A EFECTO DE LOGRAR MEJORES RESULTADOS.

8.- PERSONAL:

ESTUDIAR LAS NECESIDADES GENERALES DE PERSONAL Y SU  
APLICACION AL TRABAJO EN EL AREA SUJETA A EVALUACION.

9.- EQUIPO FISICO Y SU DISPOSICION:

DETERMINAR SI PODRIAN LLEVARSE A CABO MEJORIAS EN LA  
DISPOSICION DEL EQUIPO PARA UNA MEJOR O MAS AMPLIA UTILI-  
DAD DEL MISMO.

10.- INFORME:

PREPARAR UN INFORME DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS Y  
CONSIGNAR EN EL LOS REMEDIOS CONVENIENTES.

## DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

LA PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES FUNDAMENTAL, TANTO PARA LA EFICIENCIA EN SU SEGUIMIENTO APLICATORIO, COMO PARA OBTENER RESULTADOS UTILES Y ACERTADOS. ESTO IMPLICA LA EXISTENCIA Y ADAPTACION DE METODOS SISTEMATICOS DE PROCEDIMIENTOS, QUE LOGREN INTEGRAR EL SUFICIENTE NUMERO DE ELEMENTOS QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE TENER PRESENTES DURANTE EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. AL EMPLEAR DICHS PROCEDIMIENTOS ESTARA APLICANDO UN ORDENAMIENTO LOGICO EN LA RECOPIACION E INTERPRETACION DE LOS HECHOS Y CIRCUNSTANCIAS DE MAYOR IMPORTANCIA, PLANEA Y DISEÑA LAS ENTREVISTAS NECESARIAS PARA RECABAR INFORMACION, EMPRENDE INVESTIGACIONES PERTINENTES, APLICA TECNICAS MODERNAS DE ANALISIS PARA DETERMINAR LA REALIDAD DE LOS HECHOS. EMPLEA LISTAS DE COMPROBACION, FIJA PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS. TODO ESTO, CON LA FINALIDAD DE QUE LA AUDITORIA PLANTEE LA SOLUCION 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 ACCION QUE HA DE SEGUIRSE EN EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DETERMINANDO LOS PRINCIPIOS QUE SIRVEN PARA ORIENTAR Y MARCAR LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES. LA PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMPRENDE LA TAREA DE INTEGRAR UN NUMERO DE ELEMENTOS QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE TENER PRESENTE AUN DURANTE EL ANALISIS PRELIMINAR; DE OTRO MODO PODRA MAS TARDE VERSE EN DIFICULTADES, DESDE EL PUNTO DE VISTA PERSONAL Y FECHA DE TERMINACION DEL TRABAJO.

### EL ESTUDIO PRELIMINAR

NO SIEMPRE ES POSIBLE ASIGNAR UN PLAN DE ESTUDIO PRELIMINAR. HAY DIVERSAS SITUACIONES QUE INDICAN LA NECESIDAD DE HACERLO Y UN BREVE REVISION DE LAS SITUACIONES POSIBLES DESCUBRIRA LA NATURALEZA DEL EXAMEN PRELIMINAR. CON EL PROPOSITO DE JERARQUIZAR LOS ASPECTOS QUE HABRAN DE REQUERIR UNA ATENCION MAS 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 ESTA ENCAMINADO A: "LOGRAR UNA IDENTIFICACION REAL DEL PROBLEMA, PARA CONOCER LA NATURALEZA Y OBJETIVO DEL ESTUDIO COMPLETO". POR SU PROPIA NATURALEZA, EL ESTUDIO PRELIMINAR NO ESTA ENFOCADO PARA ORIGINAR RECOMENDACIONES O SOLUCIONAR PROBLEMAS, EXCEPTO AQUELLOS QUE RESULTEN EVIDENTES EN UN PRIMER RECONOCIMIENTO.

RESULTA CONVENIENTE ELABORAR UN ESTUDIO O ANALISIS PRELIMINAR ANTES DE ASIGNAR UN PLAN MAS COMPLETO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. CON EL PROPOSITO DE JERARQUIZAR LOS ASPECTOS QUE HABRAN DE REQUERIR UNA ATENCION MAS PROFUNDA POR PARTE DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO. FRECUENTEMENTE PRECEDE AL EXAMEN COMPLETO. UN RECONOCIMIENTO GENERAL DEL ORGANISMO SOCIAL, CONOCIDO COMO ESTUDIO PRELIMINAR.

MAS EN EL ESTUDIO PRELIMINAR CONSISTE EN LA REVELACION DE AQUELLAS AREAS DE LA EMPRESA QUE AMERITEN UN ANALISIS DETALLADO PARA PODER OFRECER LAS RECOMENDACIONES MAS IDONEAS 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 SOLUCION ESPECIFICA DEL PROBLEMA Y SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE:

- A) TENER UNA APRECIACION GENERAL DEL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA.
- B) EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA DETERMINACION DEL AREA EN CUESTION.
- C) DESCUBRIR AREAS EN LAS QUE HAYA PROBLEMAS DE ADMINISTRACION.
- D) CUALES SON LOS ELEMENTOS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE HAY QUE EXAMINAR Y EVALUAR?
- E) POR QUE ES NECESARIO ESTUDIAR CADA UNO DE LOS MISMOS?
- F) POR DONDE EMPEZAR?
- G) HASTA DONDE DEBE LLEVAR EL ESTUDIO PRELIMINAR?
- H) ESTIMACION DEL TIEMPO, RECURSOS (HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES) NECESARIOS.
- I) PROPONER, EXCEPCIONALMENTE MEDIDAS CORRECTIVAS.
- J) EVALUAR LAS AREAS O SECCIONES QUE PUEDAN SER CAUSAS DE UNA REVISION POSTERIOR.

AL PROCEDER DE ESTE MODO, EL AUDITOR ESTARA EN UNA POSICION VENTAJOSA PARA APRECIAR EL PANORAMA DE LO QUE VA A HACER Y AL MISMO TIEMPO DETERMINAR EL NUMERO DE AYUDANTES QUE NECESITA Y EL TIEMPO QUE DURARA EL ESTUDIO PRELIMINAR. ES, POR TANTO, UNA CULMINACION RAPIDA DE DATOS EN UNA FORMA AMPLIA O GENERAL CON FINES DE EXPLORACION.

## CONTENIDO DEL ESTUDIO PRELIMINAR

EN NECESARIO INICIAR EL TRABAJO DE OBTENCION DE DATOS CON UN CONTACTO PRELIMINAR QUE PERMITA UNA PRIMER IDEA GLOBAL. ESTE ESTUDIO SE REQUIERE, INDEPENDIEMENTE DE CUALES SEAN LOS ORIGENES O RAZONES QUE LA AUDITORIA Y ABARCA:

### INFORMACION DOCUMENTAL:

LOS PROBLEMAS QUE VAN A CONSULTARSE Y LAS MUESTRAS DE DOCUMENTOS OBTENIDOS VARIAN DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO. ESTA INFORMACION DOCUMENTAL PUEDE SER: POR EJEMPLO SOBRE: REGLAMENTOS INTERNOS, ESTADISTICAS, INFORMES, MANUALES, ESTADOS CONTABLES, PRESUPUESTOS, CONTRATOS, ETC.

### INFORMACION SOBRE EL CAMPO DE TRABAJO

EL ASPECTO MAS IMPORTANTE DE LA INICIACION DEL CAMPO ES LA PRESENTACION DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO Y SUS AYUDANTES, PUES EL EXITO O FRACASO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEPENDERA EN GRAN PARTE DE LA COMPRESION QUE SE LOGRE RESPECTO DEL PROPOSITO DE LA MISMA, DE LA COLABORACION 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 INFORMACION QUE PUEDA OBTENERSE SOBRE EL CAMPO DE TRABAJO SON: ORGANIGRAMAS, LISTA DE FUNCIONES, DATOS SOBRE VOLUMENES DE TRABAJO, EXAMENES DE LAS CONDICIONES EN QUE SE TRABAJA, FORMAS Y REPORTES UTILIZADOS, ETC. PARA COMPLETAR ESTE CONTEXTO GLOBAL, ES ACONSEJABLE VISITAR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, SUS PROCESOS PRODUCTIVOS, SUS PRINCIPALES MERCADOS, ETC.

### ENTREVISTAS

ES CONVENIENTE ENTREVISTAR ALGUNAS PERSONAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA EMPRESA, LAS CUALES DEBEN SER SEleccionADAS (PROBABLEMENTE DE ESTAS ENTREVISTAS SURJAN ALGUNAS IDEAS O SUGERENCIAS ACERCA DE LOS PROBLEMAS FUNDAMENTALES QUE DEBEMOS ESTUDIAR DURANTE NUESTRA AUDITORIA). EN ALGUNOS CASOS ESTA CLASE DE REUNIONES DE LA POSIBILIDAD DE PLANTEAR PROBLEMAS, DESCUBRIR DEFICIENCIAS EN OPERACIONES, FUNCIONES O DEPARTAMENTOS QUE ESTAN ORIGINANDO ALGUNAS DIFICULTADES, PARA QUE POSTERIORMENTE SE PONGA ESPECIAL CUIDADO EN LA PREPARACION DE CUESTIONARIOS. EL

ESTUDIO DEBERA EXTENDERSE MAS ALLA DE UNA REVISION DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS QUE RIGEN LA FUNCION QUE VA A AUDITARSE. DEBEN ANALIZARSE LOS EFECTOS DE UNA NUEVA TECNOLOGIA, ASI COMO LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA, SUS METAS Y OBJETIVOS Y AUN LA RELACION QUE TIENE LA FUNCION QUE VA A SER AUDITADA EN RELACION CON TODAS OPERACIONES DE LA EMPRESA SOLAMENTE DESPUES DE UNA INVESTIGACION DE ESTAS DEBERIAN ANALIZARSE LOS PROCEDIMIENTOS.

#### DEFINICION DEL AREA POR INVESTIGAR

TENEMOS QUE DEFINIR CUAL SERA LA MATERIA OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO. PUEDE SER, DESDE LUEGO, TODA LA EMPRESA O BIEN PUEDE CONCRETARSE A LA REVISION DE UNA FUNCION ESPECIFICA, O BIEN EN DEPARTAMENTO O SECCION. LO IDEAL ES QUE LA REVISION ABARQUE TODA LA EMPRESA CON OBJETO DE FORMARNOS UNA IDEA MAS CLARA DE LOS PROBLEMAS DESDE SU ORIGEN. EXISTEN REVISIONES QUE COMPRENDEN UNA O MAS AREAS. EN ESTOS CASOS ES CONVENIENTE EXAMINAR ADEMÁS, AREAS AUDITADAS. HAY VARIOS CRITERIOS PARA DETERMINAR EL "AREA": EXISTEN CASOS EN LOS CUALES SE TOMA COMO BASE PARA LA AUDITORIA EL "PROCESO ADMINISTRATIVO"; EN OTRAS, LA REVISION SE HACE A BASE DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA; O EN LOS NIVELES JERARQUICOS Y, POR ULTIMO, COMBINACIONES DE LOS ANTERIORES.

ENTRE OTRAS PREGUNTAS QUE CONVIENE SE FORMULE EL AUDITOR, ESTAN LAS SIGUIENTES:

CUALES SON LOS ELEMENTOS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE HAY QUE EXAMINAR?

¿POR QUE ES NECESARIO ESTUDIAR CADA UNO DE LOS MISMOS?

CUANDO HABRA DE EFECTUARSE EL ESTUDIO PARA QUE RINDA RESULTADOS OPTIMOS?

¿POR DONDE EMPEZAR?

AL PROCEDER EN ESTA FORMA, EL AUDITOR ESTARA EN POSICION VENTAJOSA PARA APRECIAR EL PANORAMA DE LO QUE VA A HACERSE O AL MISMO TIEMPO DETERMINAR EL NUMERO DE AYUDANTES QUE NECESITA Y EL TIEMPO QUE SE LLEVARA. ESTA ESTRUCTURA DE REFERENCIA PUEDE BASARSE EN CUESTIONARIOS QUE INCLUYEN NUMEROSAS PREGUNTAS ABIERTAS. LA HABILIDAD DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO PARA LLEVARSE BIEN CON LA GENTE SERA UN FACTOR SIGNIFICATIVO QUE DETERMINARA EL EXITO GENERAL DE ESTA FASE DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA.

INCLUYENDO: PLANEAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES CONOCER PREVIAMENTE QUE 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 ANALISIS Y PAPELES DE TRABAJO

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO, DENTRO DE LOS CUESTIONARIOS, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS, DEBERA PREGUNTARSE CONSTANTEMENTE

- A) QUIEN LO HACE?
- B) QUE ESTA HACIENDO?
- C) DONDE SE HACE?
- D) COMO SE HACE?
- E) CUANDO LO HACE?
- F) CUANDO SE HACE?
- G) POR QUE SE HACE?

EL TRABAJO A DESARROLLAR PODRA SER TOTAL O POR AREAS:

PROCESAL: PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

FUNCIONAL: PRODUCCION, COMERCIALIZACION, PERSONAL, FINANZAS, ETC.

ANALITICO: PUESTOS, TIEMPOS, FORMAS, EQUIPOS, COSTOS, MATERIALES.

BASICAMENTE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A DESARROLLARSE DEPENDERA DE LA CALIDAD OPERATIVA DE LA ADMINISTRACION, Y SOBRE TODO DEL CONTROL EXISTENTE Y OTRAS CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LA EMPRESA. DESPUES DE ESTE ESTUDIO, EL SIGUIENTE PASO CONSISTE EN DEFINIR Y DESARROLLAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA.

#### DETERMINAR DETALLES POR ESTUDIAR:

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UN INSTRUMENTO DEFINIDO PARA LA CONTINUA EVALUACION DE LOS METODOS Y EL DESEMPEÑO EN TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA. SON VARIOS DE LOS DETALLES FUNDAMENTALES QUE DEBEN GUIAR A QUIEN CORRESPONDA TAL FUNCION. EL AUDITOR ADMINISTRATIVO TIENE QUE DECIDIR CUALES SON LOS DETALLES DE ESTUDIO MAS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y VER CUALES SON LOS MEJORES METODOS PARA LOGRARLOS Y CUALES SON LOS DETALLES LIMITADOS Y DE CONTROL. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE ABARCAR UNA EMPRESA EN SU TOTALIDAD O UN SECTOR DE ELLA, HASTA EL NIVEL MAS BAJO DE SUPERVISION. EL AUDITOR NECESITA PLANEAR SU TRABAJO, DECIDIR QUE ES LO QUE VA A HACER PRIMERAMENTE Y CUANDO. EL AUDITOR NECESITA DETERMINAR LOS DETALLES FUNDAMENTALES DE SU ESTUDIO, DE LA FUNCION O DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, POR EJEMPLO EN FINANZAS: - SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO? CADA CUANDO SE PREVEEN LAS NECESIDADES FINANCIERAS CON RESPECTO AL PROCESO ADMINISTRATIVO? ES ADECUADA LA ESTRUCTURA ORGANICA? SE CUMPLEN LAS POLITICAS EN FORMA ADECUADA? SE APLICAN ADECUADAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS? ES EFICIENTE DETERMINADO TIPO DE CONTROL?

LA INFORMACION DEBE SER ACTUAL Y DIGNA DE CONFIANZA, CONCRETA Y PERTINENTE. LOS DATOS HABRAN DE SER CLAROS, COMPLETOS Y CON SUFICIENTE DETALLE PARA PRECISAR NECESIDADES Y RELACIONES QUE CONTRIBUYAN A LA REALIZACION DEL ESTUDIO.

## PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTES DE COMENZAR UNA AUDITORIA 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 ESTOS RENGLONES VAYAN ENFOCADOS A LOS PRINCIPALES OBJETIVOS. A CONTINUACION EXPONDREMOS EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN LOS QUE SE BASA UN PLAN, EL CONOCIMIENTO DE LOS CUALES CONSTITUYE EL FONDO DE UNA ACTUACION AUDITORIAL.

### DEFINICION DE UNA TECNICA DE INVESTIGACION:

INVESTIGACION ----- TECNICAS ----- LA OBSERVACION  
LA ENCUESTA  
LA ENTREVISTA  
LA DOCUMENTACION

### REVISION DE DOCUMENTOS LEGALES

- ESCRITURA CONSTITUTIVA
- ACTAS DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y CONSEJO ADMINISTRATIVO
- CONTRATOS CELEBRADOS
- CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO
- LEYES QUE AFECTAN A LA EMPRESA
- SITUACION FISCAL
- INFORMES DIRIGIDOS A DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES
- INFORMES DIRIGIDOS A CAMARAS
- INFORMES O DICTAMENES DE ANTERIORES AUDITORIAS

### REVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

- MANUALES DE ORGANIZACION
- MANUALES DE POLITICAS
- OBJETIVOS OFICIALES
- OBJETIVOS OPERATIVOS
- ANALISIS DE PUESTOS
- MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS
- MANUAL DE CALIFICACION DE MERITOS
- DESCRIPCION ESCRITA Y GRAFICA DE SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y METODOS (DIAGRAMAS DE FLUJO)
- CATALOGOS DE FORMAS CON SUS INSTRUCTIVOS
- REGISTRO DE FIRMAS Y AUTORIZACIONES

## REVISION DEL SISTEMA CONTABLE

- DE CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS
- DESCRIPCION DEL SISTEMA
- CATALOGOS DE CUENTAS E INSTRUCTIVOS PARA SU APLICACION
- GUIA DE CONTABILIZACION
- FORMAS, REGISTROS E INFORMES
- ELABORACION DE PRESUPUESTOS
- ESTADOS FINANCIEROS
- INFORMES COMPARATIVOS MENSUALES Y ANUALES DE VENTA
- ESTADO DE COSTOS Y PRODUCCION
- INFORME MENSUAL Y ANUAL DE VENTAS Y COSTOS POR PRODUCTO
- ANALISIS COMPARATIVO MENSUAL Y ANUAL DE GASTOS DE ADMON., DE VENTAS E INDIRECTOS.
- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS
- ANALISIS FINANCIERO
- DETERMINACION DE COSTO DE CAPITAL
- ACTUALIZACION DE CIFRAS

## VERIFICACION DE GRAFICAS

- PUNTO DE EQUILIBRIO
- VENTAS
- PRODUCCION
- GASTOS

## OBSERVACION DE ASPECTOS EN GENERAL

- FOLLETOS DE ANTECEDENTES HISTORICOS
- LOCALES PARA OFICINAS, ALMACENES, PLANTAS, SUCURSALES.
- ATENCION A CLIENTES, EMPLEADOS Y PROVEEDORES

## EFFECTUAR LA ENCUESTA

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO UTILIZA ESTE METODO PARA OBTENER INFORMACION POR MEDIO DE LA "ENCUESTA POR CUESTIONARIO". HACIENDO PREGUNTAS DIRIGIDAS A DIRECTORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, ETC., ESTO REQUIERE HONESTIDAD EN LA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS. ADEMAS, SERA NECESARIO VALIDAR RESULTADOS, COMPROBANDO Y COMPRANDO CON DIVERSAS PREGUNTAS QUE PERMITAN REFERENCIAS CRUZADAS. TAMBIEN ES INDISPENSABLE CONOCER LAS OPINIONES DE LOS EJECUTIVOS COLOCADOS EN EL NIVEL DE DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA. TENDRAN QUE PREPARARSE MULTIPLES 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 EVALUACION (MEDIANTE LA ESCALA DE APRECIACION) DE CADA PREGUNTA. EN ESTA FASE DEL PLAN DE AUDITORIA, EL AUDITOR ADMINISTRATIVO UTILIZA DOS METODOS QUE SON EL "CUESTIONARIO" Y LA "ENTREVISTA".

## APLICACION DE CUESTIONARIOS

DEBEN UTILIZARSE PARA TODO TIPO DE EMPRESAS, YA QUE SE NECESITA DE DATOS FUNDAMENTALES RELATIVOS A LOS DIVERSOS FUNCIONES O CATEGORIAS DE LA FUNCION O AREA. LOS DATOS HABRAN DE SER CLAROS, COMPLETOS Y CON SUFICIENTE DETALLE PARA PRECISAR NECESIDADES Y RELACIONES QUE CONTRIBUYAN A LA REALIZACION DEL ESTUDIO. ADEMAS, REFLEJARAN EL PROPOSITO, LOS OBJETIVOS, LA AUTORIDAD Y LAS FUNCIONES ESPECIFICAS, DEBIENDO QUEDAR ASENTADA EN FORMA ORDENADA.

## REVISAR LAS AREAS DE ESTUDIO

### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INFLUENCIACION
- DIRECCION
- CONTROL

### AREAS FUNCIONALES

- PRODUCCION
- VENTAS
- FINANCIERAS
- RELACIONES INDUSTRIALES
- COMPRAS
- CREDITOS Y COLECCIONES
- RELACIONES PUBLICAS Y HUMANAS
- ALMACEN, ETC.

## LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA

LA RECOLECCION DE DATOS CONDUCE A ENTREVISTAS Y CAMBIOS DE IMPRESIONES, A OBTENER INFORMACION MAS EFECTIVA, Y TAMBIEN IMPORTA REUNIR DIFERENTES CLASES DE INFORMACION: DOCUMENTOS, FORMAS, PROCEDIMIENTOS, GRAFICAS, ORDENES ADMINISTRATIVAS; TODO LO RELACIONADO CON EL OBJETO DE LA INVESTIGACION. LA IMPORTANCIA, VALIDEZ Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DEPENDE DE LA HABILIDAD DE QUIEN LA EMPLEA, ADEMAS DEBE PLANEARSE SU CONDUCCION DETALLADAMENTE, COMO YA SE HA DICHO CON ANTERIORIDAD.

## EL ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

EL ANALISIS SUMINISTRA UNA BASE DE COMPRENSION, PARA LLEGAR A CONOCER LA SITUACION CON MAYOR CLARIDAD. UNA VEZ OBTENIDA LA INFORMACION, SE ANALIZA, PARA CONOCER LA EFICIENCIA CON QUE LA EMPRESA HA LOGRADO O ESTA LOGRANDO SUS OBJETIVOS Y LAS CAUSAS QUE REDUCEN SU EFICIENCIA.

## EL INFORME DE LA AUDITORIA

DESPUES DE HABER ANALIZADO LA INFORMACION TENEMOS QUE ELABORAR UN INFORME, EL CUAL ES UN INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES. EL INFORME DEBERA INDICAR LA SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA Y DE LAS RECOMENDACIONES Y LAS FORMAS DE MEJORARLAS.

## IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES

LA IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES HECHAS POR EL AUDITOR DEBEN PONERSE EN VIGOR PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA QUE ORIGINO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. AQUI SE APLICAN LAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.

## REPRESENTACION GRAFICA DEL PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PARA LA DESCRIPCION GRAFICA DEL PLAN GENERAL Y DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION, SE RECOMIENDA UTILIZAR GRAFICAS DE RECHAS O DIAGRAMAS RED, COMO LOS QUE SON UTILIZADOS EN LAS TECNICAS DE CAMINO CRITICO (C.P.M.) Y LAS TECNICAS DE PROGRAMACION, EVALUACION Y REVISION (PERT) Y TAMBIEN LOS LLAMADOS DIAGRAMAS DE BLOQUE O DE BARRAS COMO LOS DE GANTT.

## EL PROCESO DE ANALISIS

EL ANALISIS PROVEE UNA DESCRIPCION ORDENADA DE LOS DATOS, CON EL FIN DE SOMETERLOS A UN EXAMEN CRITICO, QUE A SU VEZ, PERMITE CONOCER EN TODOS SUS ASPECTOS Y DETALLES EL OBJETO AL CUAL SE APLICA EL ESTUDIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL CUAL NOS CONDUCE A DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS QUE SE DETECTARON.

EL PROCESO DE ANALISIS ABARCA LA SIGUIENTE SECUENCIA DE PASOS:

- 1) CONOCER EL HECHO O SITUACION QUE SE ANALIZA
- 2) DESCRIPCION DEL HECHO O SITUACION.
- 3) DESCOMPONERLO EN SUS PARTES COMPONENTES A FIN DE CONOCER TODOS SUS DETALLES Y ASPECTOS.
- 4) EXAMINARLO CRITICAMENTE Y COMPRENDER CADA ELEMENTO DE QUE SE COMPONE EL HECHO O SITUACION.
- 5) ORDENAR CADA ELEMENTO DE ACUERDO CON EL CRITERIO DE CLASIFICACION ELEGIDO; HACER COMPARACIONES Y BUSCAR ANALOGIAS 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 CAUSAS, CON EL FIN DE RESOLVERLAS, ESTO ES, FORMULAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACION.

CUALIDADES QUE DEBEN DE POSEER EL ANALISTA:

- A) CAPACIDAD PARA DETECTAR LOS FACTORES ESCENCIALES DE UN PROBLEMA.
- B) SENTIDO COMUN, ESTO ES, SITUAR LOS PROBLEMAS AL MOMENTO EN QUE SE PRESENTAN.
- C) EMPLEO DE LA CAPACIDAD CREATIVA PARA CONCEBIR ESQUEMAS TEORICOS Y RACIONALIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS.
- D) SER OBJETIVO, SIN CONSIDERACIONES VAGAS E IMPRECISAS.
- E) SABER TRABAJAR Y DIRIGIR A UN GRUPO
- F) SER CRITICO Y EXHAUSTIVO PARA ACEPTAR LA VALIDEZ DE UNA RESOLUCION.
- G) CAPACIDAD DE PENSAMIENTO ABSTRACTO PERO A LA VEZ REPRESENTATIVO.
- H) POSEER CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS Y CONSTANCIA EN LA ACTUALIZACION Y ACUMULACION EMPIRICA.

#### EVALUACION

ES PRACTICA COMUN QUE LAS EVALUACIONES DE LA ADMINISTRACION SOLO TOMEN EN CUENTA UN NUMERO REPRESENTATIVO DEL CAMPO DE OPERACIONES O ACTIVIDADES PARA GENERALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

LA FUNCION ADMINISTRATIVA PUEDE EVALUARSE DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:

- 1) RESULTADOS EN COMPARACION CON LOS OBJETIVOS Y METAS
- 2) ACTUACION Y POTENCIAL DEL PERSONAL
- 3) EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS Y METODOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, TRABAJA EN GRAN PARTE CON ELEMENTOS "CUALITATIVOS" Y PRETENDE DAR UNA EVALUACION "CUANTITATIVA".

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

LA INTENCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EXAMINAR Y EVALUAR LOS METODOS Y DESEMPEÑO EN TODAS LAS AREAS Y VALORAR EL PANORAMA ADMINISTRATIVO.

EN TERMINOS GENERALES SE PUEDE DECIR QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NOS PROPORCIONA UNA EVALUACION CUANTIFICADA DE LA EFICIENCIA CON LA QUE CADA ORGANO DE LA INSTITUCION DESARROLLA SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA TECNICA DE CAMBIO QUE SI ES BIEN APLICADA SE OBTENDRAN RESULTADOS QUE MAXIMIZARAN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA ADMINISTRACION TANTO A NIVEL CONDUCTUAL COMO DE PROCEDIMIENTOS. OTRO ASPECTO DE IMPORTANCIA PARA QUE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TENGA EN EXITO ESPERADO, ES QUE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION ESTEN DISPUESTOS A COLABORAR EN EL DESARROLLO DE LA MISMA.

EL EQUIPO DE AUDITORES DEBERA SER UN GRUPO INTERDISCIPLINARIO QUE PERMITA EXPLORAR TODOS AQUELLOS ASPECTOS OCULTOS DE LA EMPRESA, ASI COMO TODAS AQUELLAS AREAS 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 ESCENCIA, DE TAL MANERA QUE ESTE PUEDA TENER LAS MEJORAS DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION.

QUEREMOS RECALCAR QUE LA FINALIDAD FUNDAMENTAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES SACAR A LA LUZ DEFICIENCIAS, IRREGULARIDADES Y MEJORAS EN CUALQUIERA DE LOS ELEMENTOS EXAMINADOS DENTRO DE LA EMPRESA.

EN LA ACTUALIDAD ES RECOMENDABLE QUE LAS EMPRESAS RECURRAN A TECNICAS MODERNAS COMO LO ES LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PARA EVITAR QUE SE COMETAN ERRORES COSTOSOS Y QUE SE REPITAN LAS EQUIVOCACIONES YA COMETIDAS UNA VEZ. TODO ESFUERZO PARA VALUAR LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA SON SALUDABLES PARA LA MISMA.

BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- FERNANDEZ ARENAS, JOSE A. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.  
MEXICO: EDITORIAL DIANA, 1973
- LEONARD P. WILLIAM. AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
MEXICO: EDITORIAL DIANA, 1971.
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
MEXICO: EDITORIAL TRILLAS, 1987. 4TA. EDICION.
- RUBIO REGAZZONI VICTOR M., GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
MEXICO: EDITORIAL PAC, 1981. 1RA. EDICION.