



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACION DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN UNA ORGANIZACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

HERON LOPEZ GARCIA

OSCAR LOPEZ GONZALEZ

ROGELIO MARTINEZ ROCHA

JORGE LUIS RODRIGUEZ MANZANARES

MA. BENIGNA SANCHEZ HERNANDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. FRANCISCO ULLOA O' LIMON

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE EVALUACION DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN UNA ORGANIZACION.

	NUM. PAG.
PROGLOGO	1
CAPITULO I. INTRODUCCION	
1.1 Antecedentes de la Contabilidad.	2
1.2 Antecedentes de la Auditoria	7
1.3 Origen y evolución de la Auditoria Admva.	10
1.4 Concepto Universal de Auditoria.	13
1.5 Conceptos de Auditoria Administrativa.	14
1.6 Conceptos de los diferentes tipos de Auditoria .	16
1.7 Diferencias entre la Auditoria Administrativa y las demás.	18
1.8 Similitudes y diferencias entre la Auditoria Interna y Externa.	20
1.9 Origenes de la Administración.	22
1.10 El Proceso Administrativo.	25
CAPITULO II. EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO LA PERSONA IDONEA PARA COORDINAR LA AUDITORIA ADMINSTRATIVA.	29
2.1 El papel del Lic. en Contaduría dentro de la organización como Auditor Interno y Externo.	30
2.2 El perfil Profesional y Personal del Lic. en Contaduría.	33
2.3 El Lic. en Contaduría como supervisor y coor-	

director de la Auditoría Administrativa. 36

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 39

3.1 *Planeación del trabajo* 42

3.2 *Formulación del Programa de Trabajo.* 45

3.3 *Recopilación de datos.* 50

3.4 *Análisis y evaluación de la información.* 55

3.5 *Formulación de informes.* 58

3.6 *Finalidad de las medidas correctivas.* 64

CAPITULO IV. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIDA DE CONTROL DE LA ORGANIZACION. 66

4.1 *Importancia de la Auditoría Administrativa - en el Proceso Administrativo.* 67

4.2 *La Auditoría Administrativa como lazo de unión entre la Planeación y el Control.* 71

4.3 *Ventajas y Desventajas de la Auditoría Administrativa en la organización.* 75

4.4 *La Auditoría Administrativa como factor de -- corrección del Proce so Administrativo.* 77

CONCLUSIONES 80

BIBLIOGRAFIA 82

PROLOGO

Es indudable que dentro de la época en que vivimos, la necesidad de Administrarse y Administrar es un proceso en el que incurrimos diariamente, tanto es su uso (correcto e incorrecto), que necesitamos periódicamente hacer un examen constructivo respecto a nuestro comportamiento y al de las personas que conforman la estructura en la que vivimos, para identificar y controlar los errores en que se incurren y en los que incurren las entidades por la falta de aplicar correctamente todos los recursos y materiales de que se dispone.

La finalidad de este Seminario de Investigación es, el de contribuir con algo que sirva de herramienta para la aplicación de la Auditoría Administrativa, a la que encontramos como una necesidad real, útil para lograr objetivos, planes, métodos y políticas que mejoren la situación y - que estos sean revisados periódicamente con el fin de mantener los recursos y materiales de que se disponen para su correcto uso.

Nuestro particular punto de vista como Lic. en Contaduría, es que, - este tipo de Auditoría debe ser practicada idóneamente, con el perfil profesional con que se cuenta en nuestra Carrera.

La aplicación del Método Científico en la Auditoría Administrativa, - se justifica por sí solo, dada su necesidad de estructurar sistemas que conduzcan a la Administración a situaciones de mejor control dentro de las Organizaciones.

Estamos conscientes de la situación actual del país y de las necesidades de reestructurar todas sus organizaciones, para salir adelante ante este reto que se nos presenta y para el cual estamos seguros de contar con conocimientos suficientes para contribuir como profesionales a cubrir las necesidades de esta situación, así como las que en un futuro se nos presenten.

Los Coautores.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD

Dentro de la Edad Antigua el testimonio más remoto de la actividad contable es en el Imperio Romano, ya que en esta época es en la que predomina la actividad comercial por el desarrollo del comercio, esto es un supuesto histórico por las actividades mercantiles.

El antecedente más remoto de documentos escritos como testimonio de Contabilidad Antigua del que se tiene noticia, se encuentra en el Museo Británico de Harvard en Boston, Massachusetts. En dicho antecedente se denota un origen sumario que indica que fue en La Mesopotamia, donde se practicaba la Contabilidad.

Aunque se duda que la Contabilidad de esa época se basara en la Partida Doble, sino que solamente se cuenta con la información de que la Contabilidad desde la época antigua de (6000 años A.C.) se practicaba a Partida Simple.

Los datos anteriores se basan en estudios arqueológicos, sin embargo existen otros criterios acerca de la Contabilidad en la antigüedad como son la de Jean Fourastie el cual afirma que en el periodo de 3,400 a 3,200 años A.C. los Asirios llevaban la Contabilidad por medio de un índice de Contratos, debido a la recolección de impuestos de la época.

La Enciclopedia Británica nos informa que en el Imperio Egipcio--- 2500 años A.C. los Escribas llevaban testimonios de actividades Financieras.

C. PAGANI en su obra "I LIBRI COMMERCIALI" donde se refiere a que los Griegos de Atenas (en el año 499 al 400 A. C.) tenían leyes que imponían a los comerciantes el registrar en libros específicos sus operaciones, El no menciona que libros, ni que cuerpo legal lo imponía.

En Grecia los testimonios sobre la actividad contable son escasos, pero sin embargo se conoce que era indispensable dicho control dentro de sus actividades comerciales.

Por lo que se refiere a Roma, se conoce que los Jefes de Familia contaban con un control para sus ingresos y egresos, el cual lo transcribían a un registro llevado con más cuidado y que era el único conservado. El primero se denominaba ADVERSARIA y el segundo CODEX ó TUBULAC.

ADVERSARIA		CODEX	
+ ACCEPTA ACCEPTUM INGRESOS	EXPANSA - EXPANSUM EGRESOS	+ ACCEPTI NOMBRE DE LA PERSONA CAUSA DE OPERACION MONTOS DE LA MISMA	RESPONDI - NOMBRE DE LA PERSONA CAUSA DE OPERACION MONTOS DE LA MISMA

En la antigua Roma la Contabilidad era llevada a cabo por los Plebeyos, no así la actividad que es conocida en la actualidad como las funciones del Auditor, ya que éstos eran inspectores que se comisionaban con el objeto de inventariar y de revisar los bienes que constituirían los patrimonios Romanos. Por lo tanto, se puede afirmar que es en Roma donde se tienen los testimonios más fehacientes de la Contabilidad y en donde se tienen los principios de la Partida Doble.

En la EDAD MEDIA, se practica la Contabilidad como un auxiliar de las operaciones financieras que se tenían no solo entre Reyes y Señores Feudales sino también en los Monasterios, esta actividad la realizaban los Escribanos.

EN EUROPA (entre los años 899 a 1399 D.C.), se sufre un cambio radical en su estructura económica y por lo tanto, repercute en la actividad contable; la que efectuaban los Plebeyos en Roma, Monjes y Escribanos en la Edad Media, ahora tenía que perfeccionarse por las actividades comerciales y crediticias de la época.

Surgen leyes consuetudinarias para regular el comercio entre ellas, disposiciones específicas sobre el registro en los libros de Contabilidad como son las siguientes:

- Que el registro de operaciones se hiciera de acuerdo al orden progresivo de las fechas.
- Que en los libros no se dejaran espacios en blanco.
- Que se hiciera mención de los documentos de las operaciones.
- Se prohibía usar cifras dentro de la redacción de las operaciones.

En la EDAD MODERNA los números arábigos se generalizan, con lo cual la Contabilidad se comienza a divulgar, en esta época se considera a SENEDDETTO CONTRUGLI RANGEO como el pionero en el estudio de la Partida Doble por su obra "DELLA MERCATURA ET DEL MERCANTE PERFETTO", señala la necesidad específica de la actividad contable en el desarrollo comercial, así como el uso de tres libros: CUADERNO MAYOR, GIORNALE DIARIO y MEMORIALE BORRADOR.

En el año de 1494 surge la obra de FRA LUCAS DE PACTOLO llamada -- "SIRMA". En dicha obra su único tema era el contable y aparece así la Teoría de la Partida Doble, la actividad contable se esparce por Europa y con el expansionismo mercantil llega a América en donde los aborígenes de diferentes regiones también contaban con sus controles primitivos de Contabilidad.

El libro de Contabilidad más antiguo del Nuevo Continente es el que llevaba Antonio de Mendoza en la Nueva España con la Contabilidad de la Casa de Moneda.

En Europa, en el año de 1531 en Venecia se tiene noticias de agru-

paciones de Contadores, que se dedicaban a la profesión en forma independiente.

Surge la EDAD CONTEMPORANEA al principiar el año 1800, con la Soberanía Política y el Desarrollo de la Economía con Adam Smith y David Ricardo, fue a partir de esta época cuando la Contabilidad comienza a tener modificaciones de fondo y forma como las siguientes:

- Se especula sobre la naturaleza de las cuentas.
- Se originan los principios.
- Se puntualizan términos como depreciación, amortización y reservas.
- Aparece el Libro Diario, Mayor y el Sistema Centralizador.
- Aparecen las técnicas de Costo de Producción.

En MEXICO en el año de 1854 la primera escuela que otorgaba el Título de CONTADOR DE COMERCIO fue fundada por el Gral. López de Santa Anna.

En 1905 el primer Contador Público de la República Mexicana que sustentó su examen fue DON FERNANDO DIEZ BARROSO.

En 1887 se funda en Estados Unidos de América la ASOCIACION AMERICANA DE CONTADORES PUBLICOS.

En 1917 el INST. AMERICANO DE CONTADORES adopta un código de Etica Profesional.

En 1925 se promulga la primera Ley del Imp. Sobre la Renta, se crean el INST. DE CONTADORES PUBLICOS Y EL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

En 1929 se funda la ESCUELA NACIONAL DE COMERCIO Y ADMINISTRACION en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEXICO hoy en día UNIVERSIDAD NAL. AUTONOMA DE MEXICO.

A partir de todos los acontecimientos citados anteriormente, se torna la actividad contable como una profesión indispensable dentro del desarrollo comercial de la sociedad; ya que satisface las necesidades de control e información dentro de las entidades económicas de nuestro país, teniendo cada vez más auge en la sociedad actual.

Aún cuando los objetivos y los conceptos que guían a las Auditorías de Estados Financieros en la actualidad, eran prácticamente desconocidos hace 70 años, Auditorías de uno u otro tipo han sido practicadas en el transcurso de la historia del comercio y las finanzas gubernamentales.

A partir de la EDAD MEDIA, y a través de la Revolución Industrial, las Auditorías fueron practicadas con el objeto de determinar si las personas que se encontraban en posiciones de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio, estaban actuando y proporcionando informes honestamente.

Durante la REVOLUCION INDUSTRIAL, y a medida que las industrias crecían, sus propietarios empezaron a contratar altos funcionarios para ocupar puestos de responsabilidad. Con esta separación de los grupos de propietarios y administradores, aquellos fueron acudiendo con frecuencia cada vez mayor a los Auditores para protegerse del peligro de fraude por funcionarios o empleados. Antes del año 1900, el principal objetivo de la Auditoría era el descubrimiento de fraudes.

En la GRAN BRETAÑA (país que es frecuentemente considerado como la cuna de la Auditoría), el crecimiento de las empresas durante la Rev. Industrial y después de ella, estaba acompañada por un avance en los Sistemas de Contabilidad. Cuando las Sociedades Anónimas se convirtieron en la forma predominante de organización, los administradores profesionales sustituyeron a los propietarios individuales y los sistemas de contabilidad fueron mejorados y estandarizados. Fue reconocida la necesidad de un programa de Contabilidad Sistemática, razonablemente completo, como una medida para la prevención de fraudes y la obtención de información financiera digna de confianza. En vista de que los accionistas en este proceso de expansión, se esforzaron por verificar los informes y registros de

sus respectivas compañías, la necesidad de Contadores Públicos Profesionales preparados se hizo cada vez más evidente. La conducción eficiente de la Auditoría de una empresa de grandes proporciones estaba claramente fuera del alcance de un aprendiz.

La Función de Certificación:

La separación de los propietarios y la administración en las Compañías Inglesas crearon en los accionistas la conciencia necesaria de una adecuada protección a través de una Auditoría independiente. Aún cuando - la empresa que prepara los Estados Financieros es la principal responsable de la información presentada, el Contador Público Independiente que examina los informes y la evidencia comprobatoria puede certificar acerca del grado de confianza que se puede depositar en ellos, anexando a los Estados Financieros el texto de su opinión.

La certificación de Estados Financieros implica la afirmación de la veracidad de los mismos; la testificación de su validez. Una de las razones principales que existen para invitar a un Contador Público Independiente a certificar Estados Financieros, radica en el conflicto de intereses que pueden existir entre la compañía que prepara los Estados Financieros y las personas que los utilizan. Entre los lectores de los Edos. Financieros, cuyos intereses pueden diferir de los de la entidad que los prepara, entre ellos puede citarse a Instituciones Bancarias, Acreedores, Accionistas, Agencias Gubernamentales, etc.

El reconocimiento de la responsabilidad de los Contadores Públicos Independientes hacia terceras partes condujo a la organización en Escocia e Inglaterra, a crear Institutos de Contadores Públicos. La competencia técnica de las personas que deseaban formar parte de la profesión, fue aprobada a través de exámenes. La independencia, la integridad personal y la responsabilidad profesional fueron reconocidas como cualidades tan importantes en la profesión, como la habilidad técnica. A través de los Institutos de Contadores Públicos, los principios de ética profesional fueron

desarrollados para estimular a los Contadores Públicos a llevar a cabo su actividad profesional dentro de las normas de Auditoría generalmente aceptadas.

Desarrollo de las Técnicas de Muestreo:

En los primeros días de la profesión de la Contaduría Pública, una adecuada Auditoría era aquella que incluía una revisión exhaustiva de todas las transacciones. Sin embargo, por el año de 1900 y conforme las grandes empresas se desarrollaban rápidamente tanto en la Gran Bretaña como en los Estados Unidos de América, el Contador Público se vio obligado a adoptar una técnica de muestreo. Esta nueva técnica de Auditoría transforma el proceso en la aplicación de pruebas de transacciones seleccionadas, en lugar de llevar a cabo la verificación de todas las transacciones, como venía haciéndose en los primeros años del siglo actual. Tanto los Contadores Públicos como los hombres de empresa gradualmente fueron aceptando la premisa de que su examen cuidadoso de algunas transacciones a azar podría proporcionar una razonabilidad de la exactitud de otras transacciones similares.

Hasta hace algunos años, los propósitos principales de una Auditoría eran: el descubrimiento de fraudes, errores contables y matemáticos cometidos por los empleados, consecuentemente el trabajo del Auditor se limitaba únicamente a estos aspectos.

En la actualidad la Auditoría ya no se enfoca únicamente al aspecto financiero como es el examen de libros, registros y cuentas, con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras, sino que se ha proyectado al aspecto operacional y administrativo, de tal manera que la Auditoría proporcione al hombre de empresa un trabajo más amplio y de mayor alcance para la toma de decisiones.

La Auditoría Administrativa surge como consecuencia del avance tecnológico en las estructuras empresariales trayendo consigo la complejidad de la economía en su aspecto general y de la afectación de sus leyes en esos núcleos denominados empresas. El principal objetivo de una estructura empresarial, entendiéndose como tal, al conjunto de factores monetarios, técnicos y humanos que persiguen un fin común que es el de obtener utilidades, ya que de esta manera estarían en posibilidades de satisfacer las necesidades humanas, fiscales y sociales que le son inherentes al integrarse.

En el ocaso de su vida, el padre de la Administración Ingeniero Henry Fayol, mencionó en una entrevista que le hizo la publicación -- " CRONIQUE SOCIAL DE FRANCE " en el año de 1925, que " EL MEJOR METODO PARA EXAMINAR UNA ORGANIZACION Y DETERMINAR LAS MEJORAS NECESARIAS, ERA ESTUDIANDO EL MECANISMO ADMINISTRATIVO, PARA DETERMINAR SI LA PLANEACION, LA ORGANIZACION, EL MANDO, LA COORDINACION Y EL CONTROL, ESTAN ADECUADAMENTE ATENDIDOS, ESTO ES, SI LA EMPRESA ESTÁ BIEN ADMINISTRATIVAMENTE".

El Doctor JAMES MCRIFFEY en los años de 1935 a 1940 llega a la conclusión de que la empresa, debe periódicamente hacer una " Autoauditoría", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Desde el año 1970, en el medio empresarial se menciona a la Auditoría Administrativa con mucha insistencia, casi como una práctica venerable observando frecuentemente las ventajas de esta disciplina; lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

Terminología:

Dado lo novedoso de su creación la Auditoría Administrativa, - esta en un continuo proceso de restauración, que ha ocasionado diversi-

cación de criterios por parte de los estudiosos de la materia y , conociéndose como:

1. Diagnósis de productividad.
2. Análisis potencial de la productividad.
3. Auditoría Operacional.
4. Análisis de operaciones.
5. Anatomía de operaciones.
6. Revisión administrativa.
7. Glosa empresarial.
8. Diagnóstico Industrial.
9. Diagnóstico de la empresa.
10. Fiscalización empresarial.
11. Revisión del proceso administrativo.
12. Auditoría de la empresa.
13. Organoterapia empresarial.
14. Análisis factorial.
15. Examen funcional.
16. Auditoría Industrial.
17. Exploración administrativa.
18. Análisis administrativo.
19. Investigación de la empresa.
20. Auditoría de funciones.
21. Auditoría Administrativa.

Para la uniformidad de esta disciplina nos inclinamos a utilizar en término Auditoría Administrativa, porque es sencillo y fácilmente asimilable, además de que representa la revisión y evaluación de la empresa en todas las partes que la integran.

Algunos autores fijan el surgimiento de la Auditoría Administrativa en los Estados Unidos de Norteamérica en tiempos de la post-guerra, época en la cual las empresas controlaban un mercado de vendedores, es decir, un mercado ilimitado debido a la mínima competencia de los productos que fabricaban, lo que les permite absorber las diferencias administrati-

vas.

En el momento en el que el mercado se torno más complejo, mercado que exigía mejor calidad, servicio y precio, se origina la necesidad de abatir los costos de operación para poder subsistir con sus productos en el mercado cada vez más exigente, un mercado de compradores y la mejor manera de realizarla consistía en la optimización de las funciones administrativas por medio de la revisión, estudio y evaluación de los mismos.

Se puede decir que la bondad de algunos productos o giros hacen que los empresarios se conformen con las utilidades obtenidas y no busquen el mejoramiento de las funciones de operaciones de su negocio pero se puede decir, que, el dejar de obtener utilidades equivale a obtener pérdidas.

Si consideramos diversos estudios hechos acerca de los factores de fracasos de empresas, estos se debieron fundamentalmente, entre otros a la " INCORRECTA ADMINISTRACION" .

Entre las causas que originaron el fracaso de las empresas se citan las siguientes:

1. Deficiente producción de la administración.
2. Insuficiente capital de trabajo.
3. Estructura Orgánica deficiente.
4. Costos de operación elevados.
5. Costos de ventas y distribución mal planeados.
6. Información fuera de tiempo.
7. Equipos obsoletos.
8. Incumplimiento de las políticas establecidas.
9. Índices elevados de rotación de personal.
10. Complejidad de los sistemas de operación en las distintas áreas de la empresa.

CONCEPTO UNIVERSAL DE AUDITORIA

Es el examen técnico de los libros principales, auxiliares y documentación de una empresa con el propósito de determinar la razonabilidad de los Estados Financieros sujetos a revisión.

(HENOC REGALADO HERNANDEZ)

Es un examen crítico y sistemático de la dirección interna, estados, expedientes y operaciones contables preparadas anticipadamente por la Gerencia y los demás documentos, expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial.

(ARTHUR W. HOLMES)

La Auditoría es el examen de los libros, comprobantes y otros registros contables de un individuo o corporación mediante el empleo y consideración sistemática de normas que son afines a la naturaleza del examen, con el propósito de informar sobre la integridad y exactitud de la Contabilidad y de una manera preponderante emitir una opinión de que los Estados Financieros que se formulan, presentan razonablemente la situación financiera y el estado de las operaciones de la empresa auditada.

(INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS)

La Auditoría de los Estados Financieros es la investigación hecha por un Contador Público Independiente en los libros y registros, bienes y transacciones de una entidad económica, realizada conforme a técnicas especiales con el objeto de fundamentar su opinión respecto a la razonabilidad de la situación financiera y de los resultados de una empresa, mostrados en los Edos. Financieros, de acuerdo con principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

(C.P. JUAN C. SATES).

La Auditoría Administrativa es un examen amplio y constructivo de una compañía, institución o dependencia gubernamental o cualquier componente de ellas como una división o un departamento y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, medios de operación y su utilización de los recursos humanos y materiales.

(WILLIAM P. LEONARD)

Es una técnica de control que proporciona a la dirección un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

(E. F. NORBERCK)

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

(JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS)

La Auditoría Administrativa es un análisis informativo, constructivo, evaluativo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planos, procesos, personas y problemas de una entidad económica.

(CAMPFIEL)

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

(ROBERTO MACIAS)

La Auditoría Administrativa es un proceso analítico por medio del cual se estudia las funciones de una organización con el fin de mejorar la eficiencia y promover el cumplimiento de las políticas pre-establecidas, así como las medidas correctivas para mejoras del proceso administrativo.

(COAUTORES)

Auditoría Financiera:

Es la que consiste en el examen de los registros, cuentas, comprobantes y otros registros contables para verificar o informar con exactitud aritmética y contable para emitir una opinión de que los Estados Financieros son presentados por la Administración de la empresa, en forma razonablemente sujetos a una revisión y a una fecha determinada.

Auditoría Operacional:

Es la que tiene por objeto específico la mejora de las operaciones que están siendo examinadas, consiste además en la investigación de las mismas para proporcionar información constructiva de los -- distintos niveles de la administración, para ver como se realizan las operaciones, señalar las fallas y la forma posible de corregirlas.

Su aplicación se familiariza con las operaciones actuales y problemas operativos de empresas industriales, pero su enfoque constructivo puede ser aplicable en organismos gubernamentales, instituciones financieras o en cualquier otra que exista un departamento de Auditoría.

Auditoría Integral:

Es un servicio útil y oportuno para la administración de una entidad, organismos gubernamentales o instituciones financieras para verificar el desarrollo de los controles operativos del proceso administrativo, que es regulado por principios éticos y técnicos con características y objetivos específicos respecto a hechos, circunstancias y problemas.

Auditoría Social:

Es la técnica de medición y evaluación, que se practica en cualquier entidad económica; y que refleja en Estados Financieros, la posición que guarda durante un período de tiempo determinado en cuanto a beneficios proporcionados o no a la sociedad de la que forma parte.

Su objeto: es la técnica que coordina un Lic. en Contaduría en colaboración con Psicólogos, Sociólogos, Médicos, Administradores, o cualquier otra profesión que se aplique, para medir y evaluar las acciones positivas y las negativas, que tuvo una empresa para con la sociedad, una relación con las personas, con el medio ambiente, con sus productos y servicios. O sea, la contribución socioeconómica o el déficit -- de sus aportaciones a la comunidad que la rodea y a la que sirve, ya que toda empresa tiene la responsabilidad de contribuir al bienestar social en general, por medio de programas voluntarios de beneficio mutuo que le permitan lograr una mayor eficiencia y eficacia en la consecución de sus objetivos y políticas; esto involucra el que deben evaluarse no solo las medidas positivas, sino también las negativas y aún aquellas que por no tomarse en cuenta generan situaciones negativas en detrimento de la sociedad.

El principio en el que tiene su fondo esta técnica, es la participación que tiene que dar una empresa de sus utilidades, a la sociedad -- que es la que se las proporciona.

1.7 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS DEMAS

AUDITORIA ADMVA.	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA
1. No existen normas y principios generalmente aceptados.	Puede utilizarlos o puede no utilizarlos.	Existen normas y principios generalmente aceptados.
2. Se refiere a cualquier área de la empresa.	Es una extensión al examen del control interno.	Se refiere exclusivamente a aspectos financieros.
3. No existe disposición referente a la personalidad de quien la practique.	La puede practicar cualquier profesional.	Tiene que ser un Contador Público Titulado.
4. Puede proyectarse hacia el futuro.	Se refiere a hechos presentes.	Se refiere a hechos pasados.
5. No es numérica.	No es numérica.	Si es numérica.
6. Al final se emite un informe.	Al final se emiten recomendaciones.	Al final se emite una opinión.

Similitudes entre la Auditoria Administrativa y las demás:

AUDITORIA ADMVA.	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA
1. El objetivo es mejorar la Admón. de la empresa.	El objetivo es revisar la operación para ser corregida.	El objetivo es la revisión de las operaciones contables.

2. Sirve para mejor toma de decisiones.

Sirve para sugerir nuevos controles de operación.

Sirve para aplicar las normas y principios generalmente aceptados.

1.8

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA:

La Auditoría Administrativa tiene como objetivo examinar y criticar el proceso administrativo, verificando los planes, objetivos y procedimientos en conjunto. La Auditoría Administrativa se clasifica en: Interna y Externa:

Auditoría Administrativa Interna:

Es una actividad independiente de evaluación que se desarrolla dentro de una organización, por la necesidad de revisar las operaciones que sirven de base a la Administración de la empresa, apareciendo así como una medida de control gerencial para incrementar la eficiencia de las operaciones realizadas dentro de la misma. En general la Auditoría Administrativa Interna se considera como un actividad fundamental por ser un control de controles.

Auditoría Administrativa Externa:

Surge como consecuencia de la necesidad de obtener una apreciación independiente o cuando los recursos internos con los que cuenta la gerencia son insuficientes; es por eso que la Auditoría Externa se considera como un servicio de asesoramiento, limitándose a las instrucciones de quien contrata los servicios.

Similitudes:

1. Su objetivo principal es analizar las operaciones con el fin de promover la eficiencia dentro de la organización.

2. Tanto la Auditoría Interna como la Externa sirven como una herramienta para la toma de decisiones.

3. En la Auditoría Interna y Externa, el profesional debe conservar su independencia e imparcialidad.

4. El resultado de su trabajo se concluye con un informe.

Diferencias:

1. El servicio de Auditoría Interna es contratado por accionistas y Consejo de Admón. y la Auditoría Externa por la gerencia.

2. La naturaleza de relación con la empresa son: Auditoría Interna - Independiente; Auditoría Externa- Dependiente.

3. En la Auditoría Interna el tiempo para terminar la labor es limitado, ya que se fija de acuerdo con el cliente. En la Auditoría Externa normalmente es limitado, salvo casos fijados por la gerencia.

4. En cuanto a honorarios el Auditor Interno fija estos de conformidad con el cliente y el Auditor Externo los establece según la política de la empresa.

5. La Auditoría Interna se realiza periódicamente y la Auditoría Externa constantemente.

6. La responsabilidad dentro de la Auditoría es limitada, ante las personas por quienes son contratados los profesionistas.

La Administración se da en todos los grupos de trabajo, - desde que el hombre se organiza en sociedad. Por lo tanto la Administración es una consecuencia lógica de las actividades comerciales que se desarrollaban en la antigüedad, por ejemplo, en el Código de Hamurabi se elaboraron reglas para guiar y controlar la actividad de los mercaderes, en Grecia se ve a la actividad comercial como necesaria y en Roma se moldea en base a la ideología Griega y se toleraba los intercambios comerciales pero considerándolos como vulgares. Los Romanos a pesar de que consideraban desagradable la actividad comercial, fueron los primeros en dar empuje a la Teoría Administrativa. Después de la caída de Roma, se para el proceso económico, ya que en dicha época dominaba la iglesia y el sistema feudal.

El sistema feudal se caracterizó por su estructura cerrada en donde el comercio se limitaba a mercados locales, ya que se consideraba a los comerciantes y mercaderes como que desarrollaban una actividad vergonzosa. Hasta que en la época medieval en los estados de Italia hay un incremento en las actividades de los gremios artesanales y en el intercambio comercial. En la época medieval la iglesia reprime las actividades comerciales por considerarlas que tienen como objetivo la usura, a diferencia de que en la religión judía no se imponía restricciones a las actividades comerciales y como consecuencia dió la acumulación de la riqueza.

Los Judíos tenían prohibida la propiedad de la tierra, por lo tanto vieron como alternativa el comercio para sobrevivir como comunidad; como siguiente paso esta el Luterismo en donde se enfatiza sobre la empresa individual y la importancia del trabajo revalorizado, de esta teoría surge Calvino que considera la economía y la industria como virtudes humanas y así influye en los valores de los industriales de la época.

Aparición de las Doctrinas Económicas Clásicas:

El Mercantilismo: Dicha doctrina señala que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata. Con lo cual estipula como fundamental el desarrollo de la industria ya que favorecía la acumulación de grandes capitales, apoyaba también la explosión demográfica la cual les daría como consecuencia mayor fuerza de trabajo y acelerar de esta manera el progreso.

Adam Smith en su publicación en el año de 1776, "La Riqueza de las Naciones y la Naturaleza" argumenta que la libertad económica beneficia a la sociedad, considera que el mercado y la competencia restringen los intereses individuales. También dió una importancia a la justificación perfecta para el desarrollo industrial.

La Tecnología:

Esta etapa es clásica como consecuencia de la Revolución Industrial, por el desarrollo de la Tecnología así como el sistema de libre mercado y la propiedad privada, con lo que se estimula directamente a la acumulación de la riqueza, que tiene como objetivo el progreso económico de las Naciones. De ahí nace el Capitalismo, punto máximo de la Revolución Industrial, provocando una explotación masiva por parte de los Industriales hacia la naciente clase proletaria.

Del Capitalismo surge la necesidad de la Administración, como medida de control financiero de los negocios, los cuales habían logrado su punto máximo con la Revolución Industrial y la ideología del Capitalismo.

Al cabo del tiempo la Administración se fue colocando como un factor de control necesario.

Definición de Administración:

Es la ciencia que se fundamenta en principios, técnicas y prácticas para crear o conservar en una empresa el ambiente de trabajo en grupo, para que puedan desempeñarse eficaz y eficientemente en la obtención de sus fines comunes.

Concepto:

El Proceso Administrativo, que se refiere a la actuación de la vida social es un continuo e indisoluble proceso en el que todas sus partes, sus actos y etapas, permanecen unidos entre sí y actuando simultáneamente.

Sería imposible prácticamente seccionar el Proceso Administrativo, ya que los diversos aspectos de la administración se van complementando, influyendo mutuamente e integrando, en virtud de que al planear, igualmente se está controlando, dirigiendo y organizando.

Para aplicar mejor la administración, es conveniente que -- los puntos que predominan sean separados para facilitar su comprensión y formular las reglas que influyen en cada aspecto.

URWICK, hace una separación fundamental de dos aspectos que llama, la Mecánica y la Dinámica Administrativa; de los cuales hay que distinguir dentro de estas dos amplias fases, los elementos o sectores más concretos de cada una que denotaran los aspectos específicos de -- ellos.

Según FAYOL, los elementos de la Administración son los pasos o Etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella.

Algunos criterios de división:

Va que todas las divisiones, para fines de estudio de algún modo son arbitrarias y aún más en la administración, que es una técnica en proceso de formación, se presentan diversos criterios que distinguen y separan los elementos de la administración. Los criterios más seguidos los describimos haciendo notar los problemas que presentan cada uno de ellos:

1. División Tripartita:

La Asociación Americana de Administradores considera dos elementos. La Planeación y el Control.

El Control a su vez lo divide en : Organización y Supervisión quedando una división de tres partes: a) Planeación, b) Organización y c) Supervisión; el único inconveniente es que a la Organización se le considera como elemento impar intermedio, ya que no se puede saber si pertenece a la Mecánica o a la Dinámica, ya que la Organización lo mismo se refiere a " COMO DEBEN SER LAS RELACIONES" o " COMO SON DE HECHO".

2. División en cuatro elementos:

Este tipo de división es más extenso, sus elementos son : a) Planeación, b) Organización , c) Ejecución y d) Control.

En esta clasificación se utiliza el término ejecución, en lugar de dirección, considerando que la Ejecución por parte de quien administra, consiste en dirigir.

La ventaja de esta división, además de ser sencilla, es que distingue perfectamente las Etapas de la Mecánica Planeación y Organización, y las de la Dinámica: Dirección o Ejecución y Control.

Las desventajas son las limitaciones que consisten en :

No distingue entre Previsión y Planeación, esto es, entre " LO QUE PUEDE HACERSE" y " LO QUE SE VA HA HACER DE HECHO", lo cual nos quita la posibilidad de poder escoger entre varios cursos alternativos el mejor de todos, ya que de hecho debemos partir de la premisa " ALGO-DEBE DE HACERSE" o sea los Planes, ya que a la Phevisión se le reconoce como " LA PREMISA DEL PLAN"

La segunda limitación es que el término Dirección o Ejecución, confunde la acción de integrar una empresa, con la acción de como dirigirla o conducirla; aún cuando las dos acciones tienen nexos, cada una se ocupa de diferentes problemas, por lo que se está limitando al confundir las acciones.

3. División en Cinco Elementos:

Esta es la división que propone Henry Fayol para administrar:

- Prever
- Organizar
- Mandar
- Coordinar y
- Controlar

De esta división se desprende la de Koontz y O'Donnell: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. De la cual se toman los elementos y se separa la Previsión y Planeación y nos da la siguiente división:

4. División en Seis Elementos:

Al dividirse el primer paso, se consideran los elementos que Fayol menciona para la Previsión, distinguiendo entre estructurar el futuro y hacer los programas de acción.

Urwick menciona que Fayol al no contar con las técnicas modernas (como Investigación de Operaciones o Estudios con bases Estadísticas) realmente no necesitaba la división arriba mencionada.

Según Urwick, dentro de esta división de 6 elementos se encuentran dos fases:

La Fase Mecánica que comprende la Previsión o (¿ Que puede hacer se?) , la Planeación o (¿ Que se va a hacer?) y la Organización o (¿Cómo se va a hacer?).

La Fase Dinámica que es la Integración o (¿ Con que se va a hacer?) , la Dirección o (¿ Ver que se va a hacer?) y el Control o la Integración concreta (¿ Cómo se ha realizado?). (FIGURA 1)

CAPITULO II

EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO LA PERSONA IDONEA PARA - COORDINAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En base a los conocimientos y actividades que realiza el Lic. en Contaduría, consideramos que es la persona idónea para coordinar una Auditoría Administrativa.

Su función tradicional se amplía cada vez más de una manera clara y por ello nuestra profesión seguirá manteniendo su liderazgo en el campo de la Auditoría.

Las necesidades del público en general y en especial de la Administración, se satisfacen de diversos medios y la profesión de la Contaduría debe estar preparada para satisfacer dichas necesidades.

La función más importante del Lic. en Contaduría debe ser el mantenimiento de la independencia en la realización de los servicios administrativos y metas de ampliar la Auditoría para que incluya no solo la función tradicional, sino también un enfoque de Auditoría Operacional; y si esta interrelación de los servicios administrativos con la Auditoría Tradicional, se conjugarán verdaderamente nuestra actividad se mantendrá, en la vanguardia de producción de informes para la administración de un organismo y sirvan para la toma de decisiones.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y DE COSAS



FIGURA 1

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN CONTADURIA DENTRO DE LA ORGANIZACION COMO AUDITOR INTERNO Y EXTERNO.

En la actualidad la sociedad requiere de información financiera y económica que es de importancia vital en las empresas.

La actual economía se caracteriza por contar con grandes, medianas y pequeñas industrias, que cuentan con un capital perteneciente a miles de inversionistas.

Los ejecutivos de esas organizaciones, deben apoyarse en información financiera y económica para controlar sus respectivas empresas, de igual manera los inversionistas que han confiado sus ahorros a la empresa, están obligados a confiar en los Estados Financieros para asegurarse de que los fondos que han invertido están siendo utilizados en forma honesta y eficiente.

Por lo tanto, el Lic. en Contaduría del cual depende la información financiera y el control interno, debe estar consciente al asegurar que la información y los controles han sido adecuadamente evaluados y razonablemente presentados.

De tal manera que la opinión profesional acerca de la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el sistema de control interno, son la función del Lic. en Contaduría dentro de la organización.

Como Auditor Externo:

La separación que existe entre los propietarios y la administración en la empresa crearon la necesidad de una adecuada protección a través de la Auditoría.

Aún cuando en la empresa el principal responsable de la preparación de los Estados Financieros, es el Lic. en Contaduría que examina los informes y la evidencia comprobatoria, puede certificar acerca --

del grado de confianza que se puede depositar en ellos, anexando a los Estados Financieros el texto de su opinión.

La necesidad de certificación de los Estados Financieros, que implica la testificación de su validez, son la razón por la que se invita a un Lic. en Contaduría Independiente a certificar los Estados Financieros de una organización. De tal manera que el papel más importante del Lic. en Contaduría dentro de la organización como Auditor Externo es la certificación de Estados Financieros, esencialmente esta razón radica en el conflicto de intereses que pueden existir entre la empresa que prepara los Estados Financieros y las personas que los utilizan.

Como Auditor Interno:

La necesidad de las empresas de contar con un sistema de evaluación independiente destinado a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, es con la finalidad de prestar servicios a la Administración.

Como un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles, mediante informes de operación que con frecuencia no contienen un solo signo de pesos, es más probable que se exprese en términos de factores de operación.

La salvaguarda de activos de la empresa, el descubrimiento de áreas de posible fraude y el erigir barreras contra éste, así como también de revelar y prevenir el desperdicio en las operaciones, son el papel del Lic. en Contaduría dentro de la organización como Auditor Interno.

De tal manera que el papel más importante del Lic. en Contaduría dentro de la organización como Auditor Interno, es su responsabilidad que debe extenderse a todas las áreas de la administración tanto de operación como financieras, para proporcionar servicios constructivos

y de protección.

En base a lo anteriormente expuesto, el Lic. en Contaduría - como auditor Interno o Externo juega un papel muy importante dentro de la organización por su responsabilidad.

Como Auditor Externo su responsabilidad se dirige hacia la - sociedad (accionistas, acreedores, fisco, en ocasiones empleados, - sindicatos, y el público en general).

Como Auditor Interno, su responsabilidad ha sido frente a la administración de la empresa a la cual presta sus servicios.

En los dos casos proporciona la seguridad de que los diferentes mecanismos de control, estan o no trabajando adecuadamente de acuerdo a los principios de su profesión.

EL PERFIL PROFESIONAL DEL LIC. EN CONTADURIA

El perfil profesional que debe satisfacer el licenciado en Contaduría en el ámbito social consiste en la exigencia universal y - constante que tienen las personas físicas y morales de información financiera necesaria para la toma de decisiones en cuanto a sus bienes, derechos y patrimonio así como para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y legales.

La intervención del Lic. en Contaduría se requiere cuando - la información financiera debe ser sistemática y correcta, para la toma de decisiones y no basarse en actividades empíricas por personas que - nunca adquirieron una calidad profesional.

La contaduría aparece en la escena histórica social al surgir la demanda ocupacional de una persona especialista en el movimiento financiero que contara a la vez con un criterio lógico en esta materia, al paso del tiempo y con el desarrollo de la economía moderna y la forma dineraria del valor, la actividad contable se difundió hasta convertirse el Contador Público en profesional independiente, el cual en la - actualidad su función consiste, en opinar sobre las correcciones pertinentes en la situación financiera que presten los Estados Financieros - de cualquier entidad económica.

El perfil del Lic. en Contaduría en la sociedad parte de la - necesidad universal de información financiera, por lo tanto su actividad puede desarrollarse en cualquier tipo de organismo, independientemente de la información financiera que se necesite, por ejemplo: en un Gobierno, Empresas Públicas y Privadas, Sociedades Civiles o Mercantiles, personas físicas y Organismos Internacionales.

Por lo tanto el Lic. en Contaduría debe estar capacitado desde el momento en que culmina sus estudios profesionales para preparar téc-

nicamente la información financiera, así como para interpretar y procesar la misma.

También debe de estar capacitado para establecer los procedimientos adecuados para la captación de operaciones que afectan la situación financiera de las entidades.

Otra actividad es planificar y ordenar la información financiera para satisfacer las necesidades concretas a los distintos niveles de la organización. Así como dictaminar sobre la corrección de los informes e interpretar la información pertinente para el rendimiento de mayores utilidades a los empresarios.

Las características que debe cumplir el Lic. en Contaduría en su perfil profesional son las siguientes:

- Estar consciente de la función que desempeña dentro de la sociedad y cumplir con la ética profesional.

- Comprender los problemas socioeconómicos de la agrupación donde ejercerá su actividad profesional.

- Contar con el conocimiento jurídico legal necesario para el desarrollo de su actividad financiera.

- Conocer los fenómenos económicos financieros a nivel general.

- Determinar necesidades de información financiera y diseñar sistemas para la obtención de los controles necesarios.

- Corregir las deficiencias en operación para mejorar su funcionamiento.

- Conocer el fenómeno tributario para evaluar los defectos en la información financiera.
- Dirigir la información financiera por medio de la -
vigilancia y el control.
- Dictaminar Estados Financieros e interpretar información financiera.

EL PERFIL PERSONAL DEL LIC. EN CONTADURIA

La necesidad social que debe satisfacer este profesional, es - la exigencia universal y constante que tiene como persona . Su responsabilidad debe incluir el conocimiento de disciplinas como : Estadística, Inv. de Operaciones, Planeación a largo plazo, además de Contabilidad y todas las actividades satélites; tales como Procesamiento Electronico de Información, Análisis de Sistemas; Contabilidad de Costos, Presupuestos y Planeación de Utilidades. Pero por ningún motivo la experiencia de tales disciplinas marginaran la práctica de la contabilidad, así como de Matemáticas, Economía, Mercadotecnia, Ingeniería Industrial y posiblemente otras disciplinas.

La finalidad de este grupo de disciplinas es obtener datos en forma cuantitativa para poder informar sobre la administración de empresas o negocios a los altos ejecutivos.

La importancia de la responsabilidad del Lic. en Contaduría es la de tener la certeza de que toda la información recibida es real para poder informar con exactitud, sobre el problema específico que se este analizando.

EL LIC. EN CONTADURIA COMO SUPERVISOR Y COORDINADOR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Dentro de las actividades desarrolladas por un Lic. en Contaduría, se encuentran los servicios administrativos, actividad que, aún cuando en nuestro medio no es muy avanzada se presenta como una necesidad cercana de diversas empresas como Consultoría, para lo cual se deberían fijar límites para que, respecto a los servicios prestados, por la profesión se mantenga dentro de sus lineamientos - y que la independencia del profesionista este asegurada para hacer frente a la opinión de terceros, para poder formar reglas y límites de acción sin restringir el ejercicio de la Contaduría Pública, es necesario definir a los servicios administrativos:

Son la coordinación de todos los mecanismos cuantitativos de control de la administración, de tal manera que, con el flujo de información a través del sistema; la administración puede ser informada, sobre una base oportuna y efectiva, de la necesidad de informaciones que maximicen la oportunidad, para lograr la integración de toda la información cuantitativa generada por el sistema.

Del concepto anterior, la función del Lic. en Contaduría es importante, ya que posee los conocimientos generales para coordinar la Auditoría Administrativa y su dominio sobre la Auditoría Financiera Tradicional, se enfoca ahora hacia la función de los servicios administrativos como una idea de una Auditoría Integral, que es ya una influencia importante como consecuencia del desarrollo actual.

Para conformar un enfoque conceptual de los servicios administrativos es necesario definir primeramente que es lo que debemos hacer:

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

2. El enfoque de resolución de problemas consiste en un estudio para asegurarse de hechos y circunstancias pertinentes, - en definir el problema en la búsqueda y selección de técnicas aplicables, en la presentación de los hallazgos y recomendaciones, en la -- programación del trabajo requerido para obtener una solución o una me jora y ayudar a que se logre.

3. Todo Contador debe decidir por sí mismo que tan le- jos desea llegar en la resolución del problema; dependiendo de su ca- pacidad y de sus metas, puede tratar de resolver todo el problema o - bien solo diagnosticarlo, confiriendo otros aspectos del enfoque de - resolución de problemas a otras personas en ejercicio de su profesión.

4. Con respecto del tipo de trabajo al cual puede dedi- carse no existen realmente restricciones, excepto que el trabajo no de- be de estar en conflicto con los reglamentos relacionados con alguna - otra profesión y además no deben emprenderse por un Contador, bajo cir- cunstancias en que algún otro especialista tenga una evidente ventaja de conocimientos.

5. La evaluación de la capacidad en servicios administra tivos es primordialmente subjetiva y cada Contador debe objetivamente - considerar sus antecedentes y capacidad para determinar si, en justicia con su cliente o con el público esta capacitado para emprender el traba- jo.

Ante estas funciones y necesidades, se crean nuevas responsa- bilidades del profesional que debe de emplear sus conocimientos en otras disciplinas para seguir manteniendo ese enfoque integral del problema ad ministrativo y de información.

El aspecto importante que mencionamos anteriormente respecto a la independencia que debe seguir adoptando el profesionista, en la -- supervisión y coordinación de los servicios administrativos, se debe de

sugerir pero no tomar parte en el proceso de toma de decisiones, -- ya que se debe de contar con la participación de la Administración, para que el Auditor no se vea obligado a elaborar o modificar métodos y sistemas, desde su inicio hasta que termine en su afán de presentar al cliente un informe de alto nivel.

La Administración Actual requiere de mayor información, de una manera cuantitativa y el papel del Auditor es importante, ya que su función contable, las técnicas de Auditoría y sus conocimientos en otras disciplinas, lo convierten en el profesionalista capaz de organizar el proceso de obtención de datos cuantitativos dentro de la empresa, en un sistema completo de información para la administración, proporcionando un informe completo que sirva para el buen manejo de una empresa, objetivo que debemos tener siempre presente ya que la creciente evolución del sistema de información para la administración requiere que el Contador se acople a aquello que este evolucionando y utilizar sus mejores esfuerzos para promover su crecimiento y desarrollo.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es de crucial importancia en todas las áreas del saber, tener una metodología para poder incursionar en ellas de una forma estructurada que nos lleve de la mano paso a paso hasta la obtención de los resultados más positivos y provechosos.

Es por eso que la metodología aplicada en la Auditoría Administrativa nos conducirá paso a paso desde la planeación del trabajo hasta la aplicación de las medidas correctivas.

Para que el Auditor Administrativo llegue con buenos resultados a la conclusión de sus objetivos, es preciso que de antemano examine los siguientes puntos:

- Que criterio tiene para aplicar y ejecutar una Auditoría Administrativa (La Auditoría debe relacionarse con lo objetivo y con lo medible, se debe de referir con el presente y con el pasado y no con el futuro, se deben producir resultados que sean comprensibles y que puedan ser utilizados por varias personas externas interesadas. Se entenderá por objetividad en la Auditoría, que será libre, impersonal y exenta de perjuicios; y por lo medible lo que no implique la precisión en el conteo sino lo mensurable. Al referirse con el presente, el pasado y no con el futuro, se entiende que debe examinar aquello que existe o ha existido y no lo que es de esperarse que se desarrolle. Se entenderá como producir un resultado, aquello que el usuario de la Auditoría debe conocer en cuanto a lo que se ha hecho y poder entender su significado).

- La evolución del funcionamiento de la Administración, debe estar desarrollada en base a Estándares elaborados por El mismo

o de aceptación general. (es un requisito indispensable desarrollar estándares para evaluar el desempeño de la Administración, expresados en términos específicos. Estos estándares son necesarios para evaluar tanto el procedimiento como los resultados).

Si bien es cierto que los procedimientos por sí solos no crean control, es conveniente evaluar la bondad del control administrativo, a través de una evaluación de la existencia y empleo de los procedimientos de control que ha establecido la empresa. Además de los estándares de procedimientos, es necesario desarrollar estándares financieros para evaluar los resultados de la empresa en base a índices relativos, relacionados con la industria y con el medio económico en que opera la empresa, así como los resultados anteriores y con los planes a realizar por la empresa.

- El Método que utilice para informar, deberá estar estructurado de tal manera que cuente con los medios para revelar los resultados de su examen. (Relacionado con la armazón para desarrollar la Auditoría Administrativa, es el establecimiento del sistema de información que se habrá de utilizar en relación con la Auditoría Ejecutada. El modelo de informe requerirá una buena planeación ya que no debe de tener ninguna semejanza con el Dictamen de Estados Financieros, lo que se necesita es un informe más amplio y menos estandarizado, el informe debe contener por lo menos tres secciones: 1. Una sección de alcance, en donde el Auditor describe la naturaleza del examen, 2. Una sección en la que el Auditor evalúa los resultados anteriores de la empresa, incluyendo medidas de actuación tanto en términos absolutos, como en términos comparativos, 3. Una sección en la que el Auditor evalúa los procedimientos de administración vigentes en la empresa, incluyendo un control de resultados de la administración. Además para complementar este informe presentará un comentario detallado respecto a los resultados y controles de la empresa, dando sus recomendaciones para mejorar los sistemas de administración).

- Ser capaz de desarrollar procedimientos de Auditoría Administrativa y estándares de obtención de evidencia para comprobar el informe que se dará. (Determinará los procedimientos relacionados con este tipo de Auditoría y la documentación que se necesita para amparar la opinión del Auditor. Para lograr tal objetivo es necesario que se relacione y conozca a fondo la empresa en cuanto a su control interno. El Auditor se cerciorará si la administración está obteniendo información relevante para tomar decisiones necesarias. El Auditor no tiene que decidir si la administración está tomando las decisiones estratégicas y de operación correctas, -- sino más bien, si dispone y está utilizando la información y técnicas relevantes necesarias para evaluar racionalmente las diversas alternativas que existen. El Auditor analizará financieramente a la empresa para poder comparar sus resultados con los estándares financieros de funcionamiento apropiado. La documentación resultante de la Auditoría, contará con los comprobantes necesarios que describan razonablemente los diversos juicios que se hagan en relación con la Auditoría, el razonamiento que corrobora su existencia).

Si el Auditor Administrativo reúne todas estas características, podrá empezar a desarrollar la metodología necesaria para aplicar una Auditoría Administrativa a cualquier empresa.

En las empresas actuales la necesidad de implantar una adecuada planeación es indispensable, en un principio es necesario determinar los objetivos a seguir, con el fin de hacer previsiones con vistas al futuro, la revisión de estas bases para evaluar la fijación de los objetivos que nos lleven a realizar planes eficaces que contribuyan al logro de tales objetivos es una actividad importante de la Auditoría Administrativa, el análisis se efectúa a ciertos elementos de la administración como pueden ser: Los pronósticos, los objetivos, las políticas y los programas.

Los Pronósticos son la base para determinar las ventas - que a su vez constituyen la obtención de utilidades, entonces los pronósticos se convierten en el punto de partida para los planes de trabajo y de toda una serie de actividades a desarrollar dentro de la organización para llevar a cabo las ventas que se hallan pronosticado, lo cual requerirá de la revisión de los principios, de su formulación, ya que para dar un punto de vista de la Auditoría Administrativa es necesario revisar los elementos que lo integran como son:

- *La información:* para determinar la veracidad y la relación que tiene la actividad económica, ver de donde proviene y como se obtiene, ya que el grado de exactitud de un pronóstico depende de la calidad de la información que puede ser de aspectos de mercadotecnia, fiscales, situaciones socioeconómicas, etc.

- *Período:* preparar un pronóstico de acuerdo a un período fijado, de acuerdo a los planes, ya sean a corto o largo plazo.

- *Unidades:* fijar unidades de medición que se adapten a las necesidades de la empresa.

- Método de Pronóstico : ya que de él depende la exactitud de la predicción que se haga de analizar posibles variantes.

Los Programas son una serie ordenada de los Pronósticos, - objetivos y políticas que señalan una cierta exactitud de los resultados que se desean obtener, los pasos a seguir y los recursos a utilizar, debemos señalar que para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse programas, que indiquen cómo se va desarrollando una operación en sus etapas y en que tiempo.

Los Programas permiten en consecuencia determinar la cantidad de recursos humanos, materiales y técnicos que habrán de unificarse - de acuerdo al objetivo y señalar en que momento se deben utilizar esos recursos en forma específica, ya que en el aspecto financiero son importantes, como la base para formular previsiones ligadas íntimamente con los presupuestos, formando la planeación financiera de la empresa.

Notamos que hay diversos tipos de programas, como de producción, personal, de financiamiento, etc. que son estructurados de acuerdo a la planeación de la empresa.

Una vez que los objetivos se hayan determinado, es necesario efectuar una revisión de los mismos por parte de la Auditoría Administrativa, ya que son la base de su mecanismo administrativo, que dan la pauta para evaluar las funciones que se desarrollan en la empresa, la cual debe de satisfacer a su vez los objetivos de diversos grupos interrelacionados en la empresa, como son : los clientes, los proveedores, personal, etc., para asegurar su crecimiento, debiendo fijar en todas sus funciones objetivos que sirvan de guía personal, para que todas las actividades lleguen a un fin deseado, es decir no limitarse al objetivo de las utilidades, sino también fijarse objetivos sociales para proteger intereses de los accionistas, del personal y de los acreedores. Los objetivos son los siguientes:

- **Tecnológicos:** para que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos, es necesario aplicar la tecnología avanzada y que ésta este al alcance.

- **Servicio:** para satisfacer necesidades del público consumidor ofreciendo bienes y servicios en las mejores condiciones.

La Auditoría Administrativa efectúa un análisis de los objetivos y éstos deben basarse en principios que son :

- **Claros y Precisos:** para su interpretación por los hombres de empresa, y que los objetivos departamentales estén contenidos en los generales.

- **Deben expresarse en forma cuantitativa y por escrito para formar parte del manual.**

Su fijación debe ser por quienes estén relacionados en la organización y busquen el logro de los mismos, los cuales pueden ir variando cuando se justifique un cambio.

Para lograr un objetivo trazado, es indispensable imponer ciertas políticas administrativas que sirvan de criterio y orientación a los dirigentes, ya que son guías de carácter general que establecen un marco en que deben tomarse las decisiones, sin eliminar iniciativas; estas políticas se pueden clasificar: por funciones departamentales, por niveles jerárquicos y se determinan también bajo ciertos principios de buenas políticas administrativas.

El Lic. en Contaduría como responsable de la Auditoría Administrativa debe de tener una o varias entrevistas, con su cliente, para dejar asentadas bajo que condiciones se va a trabajar.

La finalidad de estas entrevistas es mostrar la lista de puntos a definir y a tratar, para poder sentar las bases para la realización del programa de trabajo con el cual se va a realizar la Auditoría Administrativa; así como para tratar los puntos que deben de revisarse y que se nos proporcionen las mayores facilidades para obtener la información suficiente para la formulación del programa de trabajo del área que se revisará.

De la información obtenida deben de desprenderse los objetivos siguientes:

1. El propósito de la Auditoría Administrativa.
2. Las condiciones y limitaciones de la Auditoría Administrativa.
3. La facilidad que va a proporcionar el cliente para poder estimar el tiempo de la Auditoría.
4. La Coordinación de trabajo que existe con el personal de la empresa, para tratar toda clase de puntos que ameriten ser definidos antes de la Auditoría.

Estos puntos tienen la finalidad de anular los problemas que pudieran existir entre el Auditor y el cliente, sobre las bases y condiciones del trabajo que se realizará, así como la fijación de honorarios, y lo confirman por medio de una Carta Convenio; dentro de la Carta Convenio el cliente debe de manifestar también su autorización y la fecha de inicio del trabajo, lo cual se corroborará con la firma del mismo.

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa se requiere de la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se seguirá. Este programa es el plan detallado que dirige el trabajo, el número y calidad del personal que se destinará, los medios y lineamientos que requiere la Auditoría Administrativa.

El objetivo de este programa es guiar al Lic. en Contaduría en el trabajo que esta realizando, así como el ordenamiento lineal y la seguridad de que el plan se esta cumpliendo.

Para formular un programa de trabajo de Auditoría Administrativa debe de adecuarse la empresa, para diseñarse acorde a las actividades que se van a revisar; ya que cada organización tiene diferentes características.

Un programa de trabajo debe de tratarse de que sea lo más -- flexible posible, para que se pueda adaptar a las circunstancias no previstas que se presenten dentro de la revisión.

El primer paso para la elaboración de un programa de trabajo es saber cual es el objetivo y giro de la empresa y contar con que - el Lic. en Contaduría se encuentra consciente del problema que va a resolver y para esto deben de seguirse las siguientes consideraciones :

- Evaluación general de la Administración.
- Se requiere una evaluación futura de la empresa.
- Evaluación y revisión de los manuales de operación.

El Lic. en Contaduría para realizar su programa debe de dar - contestación a las siguientes preguntas como primer paso:

- El propósito de la Auditoría.
- Para qué?
- Que se va a hacer?
- Cómo se hará?
- Que tiempo y personal se utilizará ?

Es muy conveniente que el Auditor y sus auxiliares examinen el programa de trabajo que se va a aplicar en la revisión, con el objeto de mejorarlo y adecuarlo a las características del personal que intervendrá en el mismo.

Contenido del programa: para que el Lic. en Contaduría pueda diseñar el programa de trabajo y pueda aplicarse a todo tipo de - empresas y circunstancias debe de contar con las siguientes características:

- Datos generales de la empresa.
- Objetivo de la Auditoría Administrativa.
- Las áreas que se revisarán.
- Tiempo estimado que llevará la revisión.
- Descripción de la información que debe de obtenerse.
- Relación de dónde se obtendrá la información.
- Personal necesario y capacitado.
- Descripción del tiempo de actividades del personal.
- Facilidad de información del personal de la empresa.
- Con quién se discutirán los problemas detectados en la revisión.
- A quién se deben de proporcionar los informes.
- Secuencia lógica y funcional que deberá de seguir el programa.
- Regularización de la revisión en el aspecto técnico.

Los puntos anteriores son los más importantes ya que nos muestran el objetivo de la Auditoría Administrativa y nos proporciona el -

el desarrollo de la misma, basada en el proceso administrativo - o sea planeación, organización, dirección y control.

Clasificación de los programas:

- Programas generales.
- Programas analíticos.
- Programas tipo.
- Programas por áreas.

Programa Generales : son aquellos en los que se expresa en forma general los procedimientos y técnicas de Auditoría, que se van a emplear y los objetivos a obtener en primer orden. Estos programas se utilizan para poder conocer y determinar situaciones especiales y generales de la empresa, tales como :

- Programa que nos encamine a conocer el campo jurídico de la empresa.
- La Administración de la empresa.
- Los sistemas y los diversos departamentos administrativos y niveles de Auditoría.

Programas Analíticos: son aquellos que dan una explicación en forma detallada, de los procedimientos y técnicas de Auditoría que se aplican, tales como:

- La descripción de los procedimientos a utilizar.

Programas Tipo: son aquellos que describen los procedimientos de Auditoría que se emplearan a un conjunto de empresas similares.

- Filiarés y Sucursales.

Programas por Areas : son aquellos que se elaboran para revisar actividades diferentes dentro de la organización de una empresa como:

- Producción.
- Actividades.
- Gerenciales.
- De Personal.
- De Ventas.

Ventajas de los Programas:

- Proporcionar un plan a seguir.
- Sirve de guía práctica para planear las siguientes Auditorías.
- Fija responsabilidades en las áreas de revisión.
- Dan la facilidad de modificar o adaptar el programa, para obtener la información necesaria.
- El programa sirve al Lic. en Contaduría para determinar el alcance y efecto de los procedimientos.
- Sirven como guía para trazar las tareas de los ayudantes.
- Al término de la revisión el programa sirve para -- verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

RECOPIACION DE DATOS

Después de formar el programa de trabajo que realizará el Auditor, se inicia la siguiente etapa y tal vez la más importante que es la recopilación de datos. La cual tiene como objetivo obtener información necesaria para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, ya que el Auditor necesita hechos relevantes a considerar para su investigación y evaluación del problema a tratar y poder dar así sus conclusiones y recomendaciones necesarias para las mejoras del proceso administrativo de la organización. Por lo tanto se considera la información como la materia prima de la Auditoría Administrativa. Toda la información que se recopile debe de referirse a todos los factores que afecten la función de la parte de la organización que se este revisando.

La base de que debe de partir el Auditor en la recopilación de datos es obtener información ordenada y clara, con el fin de tener confianza en ella y tomarla así como referencia fundamental para el desarrollo de su trabajo.

El Auditor debe de considerar varios métodos para la recopilación de datos, como son los siguientes:

- Inspección y observación : el Auditor debe basarse en la inspección personal cuando requiera información , por ejemplo: de la distribución y organización de los almacenes, ubicación de la planta, oficinas, etc. Así el Auditor con su intervención personal en la inspección podrá tomar nota de todas aquellas anomalías que él considere dignas de investigación dentro del desarrollo de su trabajo. Se debe de procurar tener la máxima información posible, así como el desarrollo de gráficas por medio de las cuales obtendrá una visión clara de las operaciones

y se podrá percatar así de las fallas y errores existentes dentro de su revisión de las actividades.

Entrevistas: Intercambiar opiniones con las personas que se encuentran enteradas de la situación vigente, con el fin de obtener diversas interpretaciones del problema y formarse así un criterio de lo que ocurre en la organización, - este medio de recopilación de información es muy importante para el Auditor ya que tiene una visión clara de la situación basada en las interpretaciones del personal entrevistado. Dentro del desarrollo de las entrevistas el Auditor Administrativo debe tener un trato especial para con el entrevistado, - con el fin de obtener una información fehaciente y completa. Considerar al entrevistado para que él nos proporcione sugerencias que crea convenientes, no criticarle sus fallas y deficiencias, expresarle la importancia de su colaboración al desarrollo del estudio del Auditor.

Revisión de documentos: el Auditor obtendrá información importante de las formas, manuales, circulares, etc. Por medio de éstas el Auditor captará de que forma se realizan los trámites y el procedimiento que sigue la información dentro de la organización, así como de las actividades que se llevan a cabo.

Cuestionarios: esta es una de las formas más comunes de obtener información, por medio de este método se guía el Auditor según las contestaciones para determinar las fallas de la organización. Los cuestionarios deben de seguir una secuencia lógica, las respuestas deben de anotarse con claridad absoluta para obtener una información oportuna y verídica de la situación en estudio.

Verificación de Información: en esta etapa el Auditor - debe de integrar la información recopilada con el fin de obtener

una secuencia operativa y cronológica de operaciones. Al verificar la información el Auditor evalúa con exactitud los datos obtenidos.

Los datos que el Auditor ha obtenido deben de registrarse ordenadamente para que la información sea objetiva y facilitar así el análisis de las actividades que se encuentran en estudio.

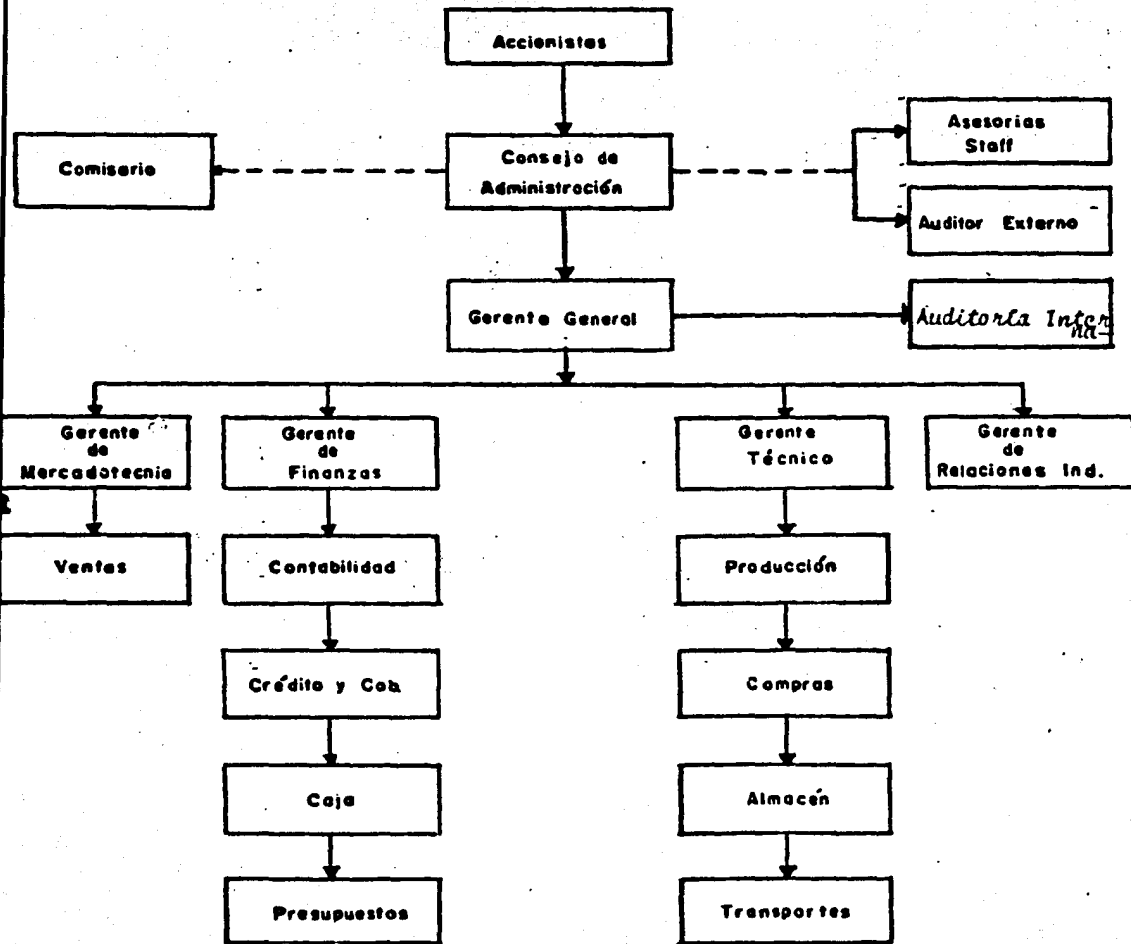
El registro de datos puede hacerse mediante diversas técnicas como son las siguientes:

1. *Diagramas de organización*: este instrumento permite al Auditor un panorama general de la estructura orgánica, por medio de esta herramienta se pueden estudiar las funciones principales, los canales de comunicación, los niveles jerárquicos y las relaciones de cada unidad orgánica. El Auditor para lograr un panorama general debe de realizar el diagrama funcional, la carta de actividades y los manuales de la organización, los cuales se explicaran a continuación. (FIGURA 2)

2. *Carta de Actividades*: esta consiste en un estudio de actividades con un propósito común en donde debe de considerarse a los empleados y jefes que toman parte; con esta carta el Auditor delimita las acciones y obligaciones de los integrantes que intervienen en el conjunto de actividades del departamento o división que el Auditor está estudiando. Por medio de esta carta el Auditor determina la importancia y el objetivo de las actividades desarrolladas, la intervención de cada puesto, los departamentos o secciones que intervienen y las acciones que realiza cada persona.

3. *Diagrama Lineal de Responsabilidad*: este diagrama registra gráficamente la información correspondiente y el grado de responsabilidad que tiene el personal que se encuentra relacionado directamente con la parte de la organización que está estudiando.

ESQUEMA DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA



do el Auditor. Esta gráfica se basa en una matriz en la cual las actividades son enlistadas verticalmente a la izquierda - del diagrama y en la parte superior horizontal se indican los puestos y nombres de las personas que intervienen. En este tipo de diagrama se obtiene una información similar a la que proporciona el programa de organización y la carta de actividades, a diferencia de que Este proporciona la información de una forma más detallada que las anteriormente mencionadas [FIGURA 3]

4. Carta de Distribución de Actividades: esta - consiste en conocer y estudiar las actividades que se desarrollan y el personal que las ejecuta en el departamento o sección en estudio; esta carta consiste en varias columnas en las cuales se registra la información de una forma lógica y con su respectivo ordenamiento; en la primera columna se registran las actividades por su orden de importancia y en las siguientes se anota la participación del personal que interviene. Cada empleado tendrá su columna correspondiente con un espacio para medir el tiempo en el que se realiza la actividad. La carta se hace en base a los siguientes supuestos como son: basarse en la lista de actividades que se desarrollan y la lista de actividades que realiza cada una de las personas. El Auditor por medio de ésta realiza su análisis de la distribución de las labores, volúmenes de trabajo, detecta la duplicidad de labores, total de tiempo de trabajo efectivo de cada persona, el costo de las actividades, los tiempos muertos, ayuda a la fijación de sueldos, etc. Con todo lo anterior el Auditor aumenta el cúmulo de información y el panorama general para su estudio.

5. Diagramas de Flujo: esta es la representación gráfica y detallada de las actividades, por medio de éstos se obtiene una información más objetiva. En la elaboración de estas gráficas se deben de considerar los siguientes puntos: la segmentación de las actividades en no más de cinco columnas, de las cuales cada una representará un departamento o sección, cuando exis-

GRAFICA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

ACTIVIDAD	TOTAL HRS	JUAN A. BROWN SUPERVISOR	TOTAL HRS	FRANCISCO L. HINES EDITOR DE ORDENES	TOTAL HRS	HELENA SMITH EDITOR DE FACTURAS	TOTAL HRS	MARIA Mc CARTER MECANOGRÁFA DE ORDENES	TOTAL HRS	JUANA INVERSO ARCHIVISTA	TOTAL HRS
TRAMITACION DE ORDENES	66	Contestar preguntas especiales de la oficina de Ventas. Revisar órdenes que requieren una tramitación especial.	2 3 (5)	Ayudar al jefe del Departamento. Editar órdenes para su costo y precio de ventas correctas. Dirigir las operaciones del archivo de órdenes pendientes.	16 6 (22)	Ayudar a editar las órdenes	5 (5)	Mecanografiar órdenes de compra. Mecanografiar cartas del supervisor y el editor de compras relativas a la tramitación de las órdenes	8 3 (11)	Atender el archivo de órdenes pendientes. Atender el archivo de seguimiento. Atender el archivo de serv.	23 (23)
AUDITORIA DE FACTURAS	41	Contestar preguntas especiales de los proveedores. Correspondencia con proveedores respecto a problemas importantes sobre facturación, entregas, etc.	2 2 (4)		15 2 6 5 (28)	Aprobar y dar curso a las facturas de rutina. Revisar con el supervisor aquellas facturas que requieran atención especial. Tramitar dichas órdenes según se indique.	15 2 6 5 (28)	Mecanografiar cartas para el supervisor, relativas a auditoría de las facturas. Ayudar a revisar facturas.	4 2 (6)	Ayudar a revisar las facturas.	3 (3)
AJUSTES CREDITOS RECLAMACIONES REEMBOLSOS	32	Examina solicitudes de crédito. Devoluciones y cancelaciones. Aclarar reclamaciones de ajustes con el Departamento de tráfico.	7 4 (11)	Revisar con el supervisor. Solicitudes de crédito, devoluciones y cancelaciones. Tramitar dichas solicitudes según instrucciones del supervisor.	4 6 (10)			Mecanografiar cartas del supervisor y del editor de órdenes relativas a ajustes, créditos, reclamaciones y devoluciones.	11 (11)		
ASIGNACIONES	19	Ayudar al jefe del departamento en la preparación de programas de asignación. Dirigir la asignación de artículos escasos.	4 6 (10)					Mecanografiar los estanciles con listas de asignación.	4 (4)	Imprimir con estanciles de listas de asignación.	5 (5)
DIVERSOS	19	Preparación directa de informes departamentales. Conferenciar con el jefe de departamento respecto a las operaciones de este último.	3 2 5 (10)	Preparar informes, embarques y cancelaciones. Ayudar al supervisor.	3 5 (8)	Mecanografiar telegramas, informes de rutina y trabajo de copias.	7 (7)	Mecanografiar informes a la gerencia. Poner sello fechador al correo recibido. Clasificar el correo recibido para su distribución.	4 2 2 (8)	Distribuir el correo. Reunir las cartas que envían. Seleccionar archivos. Mensajería	1 1 4 3 (9)
	200		40		40		40		40		40

Figura 3

GRAFICA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

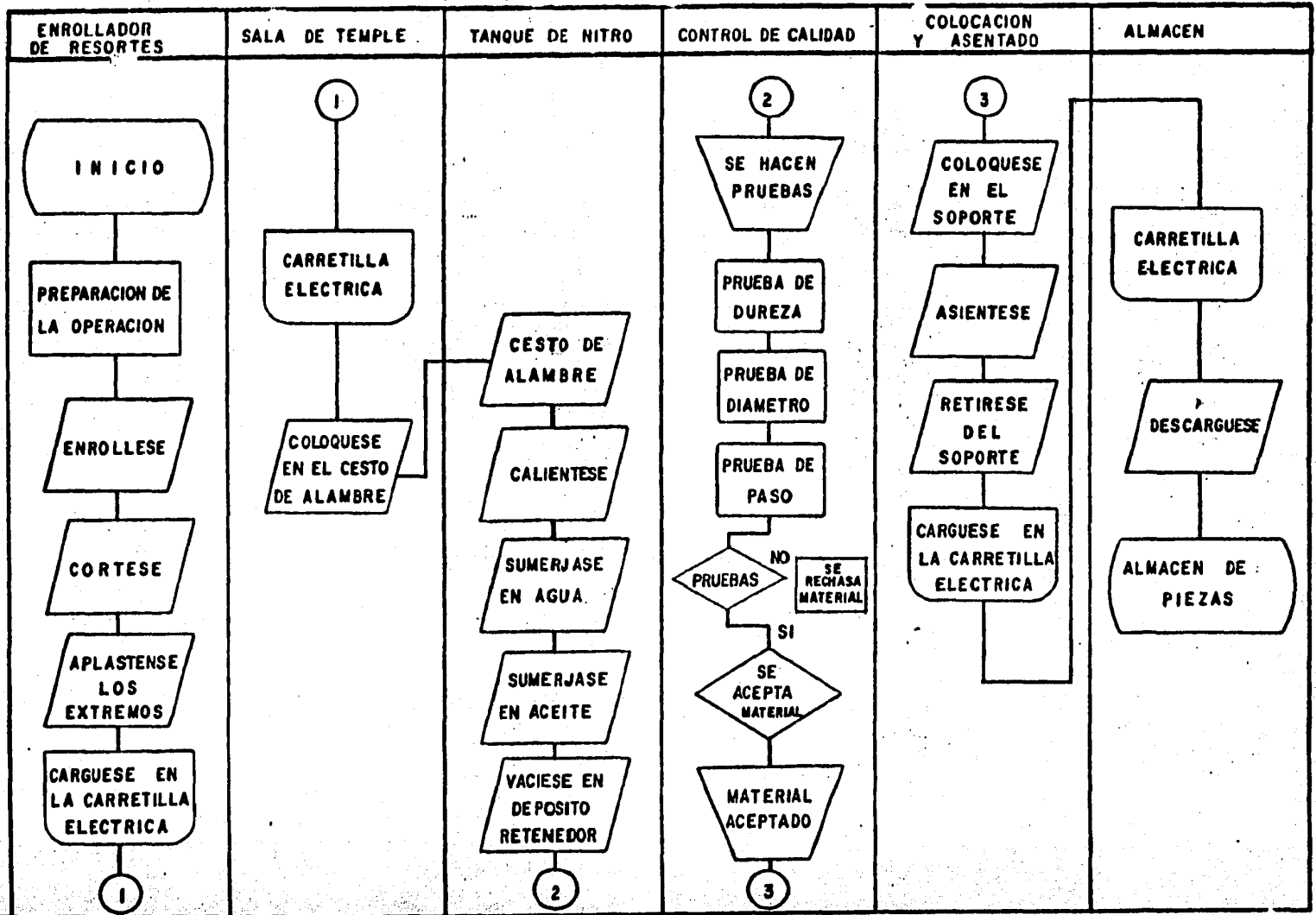
ACTIVIDAD	TOTAL HRS	JUAN A. BROWN SUPERVISOR	TOTAL HRS	FRANCISCO L. HINES EDITOR DE ORDENES	TOTAL HRS	HELENA SMITH EDITOR DE FACTURAS	TOTAL HRS	MARIA Mc CARTER MECANOGRÁFA DE ORDENES		JUANA INVERSON ARCHIVISTA	TOTAL HRS
TRAMITACION DE ORDENES	66	Contestar preguntas especiales de la oficina de Ventas. Revisar órdenes que requieran una tramitación especial.	2 3 (5)	Ayudar al jefe del Departamento. Editar órdenes para su costo y precio de ventas correctas. Dirigir las operaciones del archivo de órdenes pendientes.	16 6 (22)	Ayudar a editar los órdenes	5 (5)	Mecanografiar órdenes de compra. Mecanografiar cartas del supervisor y el editor de compras relativas a la tramitación de los órdenes	8 3 (11)	Atender el archivo de órdenes pendientes. Atender el archivo de seguimiento. Atender el archivo de serv.	23 (23)
AUDITORIA DE FACTURAS	41	Contestar preguntas especiales de los proveedores. Correspondencia con proveedores respecto a problemas importantes sobre facturación, entregas, etc.	2 2 (4)		15 2 6 5 (28)	Aprobar y dar curso a las facturas de rutina. Revisar con el supervisor aquellas facturas que requieran atención especial. Tramitar dichas órdenes según se indique.	15 2 6 5 (28)	Mecanografiar cartas para el supervisor, relativas a auditoría de las facturas. Ayudar a revisar facturas.	4 2 (6)	Ayudar a revisar las facturas.	3 (3)
AJUSTES CREDITOS RECLAMACIONES REEMBOLSOS	32	Examina solicitudes de crédito. Devoluciones y cancelaciones. Aclarar reclamaciones de ajustes con el Departamento de tráfico.	7 4 (11)	Revisar con el supervisor. Solicitudes de crédito, devoluciones y cancelaciones. Tramitar dichas solicitudes según instrucciones del supervisor.	4 6 (10)			Mecanografiar cartas del supervisor y del editor de órdenes relativas a ajustes, créditos, reclamaciones y devoluciones.	11 (11)		
ASIGNACIONES	19	Ayudar al jefe del departamento en la preparación de programas de asignación. Dirigir la asignación de artículos escasos.	4 6 (10)					Mecanografiar los estenciles con listas de asignación.	4 (4)	Imprimir copias estenciles de listas de asignación.	5 (5)
DIVERSOS	19	Preparacion directa de informes departamentales. Conferenciar con el jefe de departamento respecto a las operaciones de este último.	3 2 5 (10)	Preparar informes, embarques y cancelaciones. Ayudar al supervisor.	3 5 (8)	Mecanografiar telegramas, informes de rutina y trabajo de copias.	7 (7)	Mecanografiar informes a la gerencia. Poner sello fechador al correo recibido. Clasificar el correo recibido para su distribución.	4 2 2 (8)	Distribuir el correo. Reunir las cartas que envaran. Seleccionar archivos. Mensajería	1 1 4 3 (9)
	200		40		40		40		40		40

Figura 3

ta un departamento que incluya demasiadas actividades, se recomienda que su columna respectiva sea más amplia. (FIG.4)

Por último se puede decir que la recopilación de datos en la Auditoría Administrativa, el Auditor puede optar por cualquiera de los métodos expuestos anteriormente o conjugarlos, esto depende de su programa de trabajo y de su experiencia profesional en este campo.

- DIAGRAMA DE F U J O -



Con el objeto de determinar situaciones importantes, cuyo resultado esté evaluando a ciertos sectores de una empresa, dentro de su actividad, sistema y métodos; el Lic. - en Contaduría lleva a cabo un análisis de la información registrada conociendo las bases de como ésta se forma para evaluarla y detectar en el área de estudio situaciones de trascendencia que nos indiquen mejoras en la estructura administrativa. Para ello es necesario efectuar un examen de la información registrada, observando más de cerca las actividades de la empresa a fin de comprobar si se están realizando o no con la máxima efectividad y cuidado los costos; si marchan de acuerdo con las políticas y procedimientos de la empresa, evaluando los métodos de control.

Aún cuando el Auditor Administrativo puede no ser un experto en todos los campos de la administración, si debe tener la experiencia en la evaluación del control de cualquier fase de las operaciones de la empresa.

Para llegar a esta situación conocemos que mediante el análisis se debe descubrir con decisión :

- ¿ Qué es lo que se va a hacer?
- ¿ Por qué y cómo se hace?
- ¿ Quién lo hace?
- ¿ Que factores se pueden mejorar?

En el análisis llevamos como fin el obtener una clara comprensión de lo que podemos evaluar, teniendo presente que el objetivo de la Auditoría Administrativa es:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los medios de control y sistemas.--
- Desarrollo del personal.
- Utilizar mejor los recursos.

Es decir, buscando mejoras con el objeto de reducir - costos, actuando de una manera profesional y buscando que todas las actividades se puedan realizar de la mejor manera posible, de acuerdo con los recursos con que cuenta la empresa como son : personal: si es adecuado en número y eficiencia, si es posible que se realicen otras actividades de las que normalmente desarrollan o se pueden llevar a cabo esas actividades con algún instrumento mecánico y el costo que esto - representarla. Tecnología: que se estén utilizando las técnicas de acuerdo al avance tecnológico, cuidando los costos y justificando su uso, buscando los máximos beneficios de acuerdo a su inversión. Materiales: analizar que tipo de materiales y para que fin se utilizan, si podemos sustituirlos para economizar, obteniendo los mismos productos y controlando desperdicios si son de fácil obtención. Tiempo: determinar si los estándares de ejecución son adecuados, eliminar tiempos muertos, demostrar o justificar el tiempo que se utiliza.

Nuestra evaluación requiere de un profundo análisis - para examinar detalladamente cada uno de los elementos señalados con cierto orden y que satisfaga a nuestra actitud, que debe ser siempre interrogativa y una mente abierta y libre de - prejuicios, para llegar a obtener la mejor forma de actuar.

Existen medios que permiten obtener mejores resultados dentro del proceso como son:

Eliminar, combinar, cambiar y simplificar, cuando se ha detectado que un trabajo es innecesario o si una combinación es adecuada, en todos los casos debemos tomar medidas correctivas tratando de llegar al mejoramiento de actividades,

departamento, sección, sistemas, procedimientos o métodos, y cualquier área que se analice.

El valor del análisis que llevamos a cabo puede determinarse por el cuidado y minuciosidad con que fue realizada la Auditoría, cada paso debe darse con mucho cuidado y comprobar todos los aspectos que se presenten a efecto de tener certeza de que los siguientes se desarrollen sobre bases seguras y correctas. Para efectuar un buen análisis, la mejor forma es programando las diversas actividades a realizar en forma detallada.

Después de haber desarrollado su trabajo el Auditor Administrativo y logrado un panorama general de la situación existente en las actividades de la organización, según el estudio realizado se continúa con el siguiente paso que es la formulación y presentación del informe, el cual se considera en la Auditoría Administrativa como la guía básica para mejorar la administración de la empresa.

El informe debe de mostrar la calidad, alcance y el desarrollo del trabajo, y de quién realizó la Auditoría para los lectores; además se exige que el informe tenga buena presentación, un contenido claro y completo, con el objeto de que la administración de la organización tome las medidas necesarias, que se crean convenientes para las mejoras al proceso administrativo y al desarrollo de las actividades en la organización para promover la eficiencia.

La importancia del informe dentro de la Auditoría Administrativa, se basa en la presentación de la situación administrativa de la empresa, ya que la información que se proporciona esta basada en el proceso administrativo.

La Auditoría Administrativa se basa en la corroboración del proceso administrativo de la organización, para informar así, si la planeación guarda una posición futura correcta en cuanto a los objetivos, políticas y programas de acción señalados en la empresa; con respecto a la organización se informará de la eficacia de la estructura orgánica de la empresa, así como indicar si los procedimientos y métodos de operación son los adecuados para el desarrollo de los planes; en cuanto a la etapa Dirección se informa si el cuerpo directivo y administrativo

de la organización es el indicado para el logro de los planes y objetivos deseados por la Dirección; de el control se revisará e informará de cómo se están controlando todas las funciones y operaciones de la empresa. También informa de todas las actividades con el fin de mejorar y corregir las desviaciones de los planes.

Para la presentación del informe del Auditor Administrativo se recomienda: utilizar un lenguaje claro, con una gramática y semántica que desarrollen una secuencia lógica, su forma de redacción debe de ser de una manera convincente, que muestre al lector la seguridad del Auditor Administrativo acerca de lo que esta informando, el Auditor deberá de incluir anexos, cuadros, diagramas y gráficas para que su informe se considere más completo y sea más comprensible al lector, cada anexo deberá de tener su explicación y su referencia correspondiente en el texto del informe.

Por lo general el informe se presenta en forma escrita, solo en casos de naturaleza confidencial se rinde primero en forma verbal. El Auditor tiene que conservar un patrón organizado en cuando a las líneas de autoridad dentro de la organización para la presentación del informe como culminación del trabajo -- que realizó. El formato del informe depende de las necesidades del grupo de Auditoría Administrativa que realiza el trabajo; ya que por ejemplo algunos Auditores se inclinan por el de tipo cuestionarios, el cual es una forma impresa que se basa en dar un sí o un no a cada pregunta, lo que es limitado en el alcance y por lo tanto en la mayoría de los casos que se presenta desmerece el trabajo del Auditor.

La forma más usual para presentar el Informe es la tradicional; como relato, con la cual se obtiene la información de una forma más explícita y el Auditor puede especificar de una manera clara el alcance de su trabajo; por lo tanto sus recomen-

daciones tendrán una secuencia lógica y como consecuencia el trabajo del Auditor Administrativo adquiere un carisma más profesional y adecuado, que presentando el informe en forma de cuestionario.

El diseño y contenido del informe debe de presentar: las fallas encontradas, su objetivo, las recomendaciones que el Auditor considere pertinentes y adecuadas al caso que se presenta. El contenido del informe debe de observar las siguientes partes, las cuales son fundamentales en la formulación del mismo:

- El propósito de la Auditoría. En esta parte del informe el Auditor debe de responder el por qué y cómo de la Auditoría Administrativa, e informar así de una forma clara el objetivo del desarrollo del trabajo, este punto del informe es preferible y aconsejable que ocupe la primera hoja, después de la caratula y del índice, ya que también hace el papel de prólogo, por eso se hace incaple en la necesidad de presentarlo con interés para que provoque la lectura de todo el informe.

- Los hechos relevantes generales: en esta parte conviene que se destaquen los hechos relevantes negativos de la empresa que requieran medidas correctivas inmediatas. Se dice que esta parte del informe es la más importante porque se resume y se indican las anomalías que encontró el Auditor en el desarrollo de su trabajo: para la ampliación de información de esta parte, el Auditor puede anexar gráficas, diagramas y cuadros con el fin de expresar clara y brevemente las fallas que merecen especial atención.

- Los hechos relevantes departamentales: es la parte que contiene la información detallada, de todas aquellas fallas que afectan directamente a cada departamento o sección.

Es conveniente enlistar las fallas de cada departamento por separado, así como la información que el Auditor considera - de importancia para el jefe del departamento respectivo, se anexan también gráficas o cuadros explicativos de fácil interpretación con el fin de lograr una mayor objetividad.

- La metodología: dentro de esta parte se deben describir las técnicas y los instrumentos principales -- que utilizó el Auditor en el desarrollo de su trabajo, especificando la necesidad de contratar especialistas. En el caso de que se haya hecho que gente se entrevistó, esta sección debe ser concisa, clara y dar así al lector la idea general de como realizó su trabajo y las dificultades a las que se enfrentó en en mismo.

- Las recomendaciones: es el beneficio que proporciona el Auditor a la empresa, estas también deben de formularse concisa y claramente, dando una idea general de los beneficios que se lograron una vez aceptadas por la administración de la organización. Dichas recomendaciones deben de ser supervisadas por el Auditor hasta su completa aceptación.

- Los Anexos: Estos son la última parte del informe, tienen como objetivo la ampliación de datos y el dar al lector un panorama más claro y completo de la situación, - y las fallas de las que se percató el Auditor en el desarrollo de su trabajo. Dichos anexos consisten en gráficas, diagramas, cuadros, etc. Para facilitar la lectura del informe los anexos deberán seguir un orden de presentación en el contenido del informe.

El Auditor debe de tener especial cuidado en la formulación de su informe, por ser que éste debe de convencer al lector que el trabajo fue realizado de una forma objetiva y que las recomendaciones que él proporciona sirven como base para la toma -

de decisiones. Para que la Administración de la organización sea más dinámica y que el desarrollo de las actividades dentro de la misma, tomen un carisma de eficiencia superior sin el que se contaba hasta antes del trabajo de Auditoría Administrativa realizado.

México, D. F., 16 de Julio de 1982.

LIC. ENRIQUE LANDEROS ESCOBAR
GERENTE GENERAL.

Se ha llevado a cabo el examen de la función de compras de la empresa P.V.C., S. A., con el objeto de determinar los cambios necesarios para que opere con mayor eficiencia - de acuerdo a los actuales.

La organización general de dicho departamento de la empresa no es la más apropiada para las operaciones futuras que se tienen planeadas.

Se recomienda que las adquisiciones que desarrolle el Departamento de Compras se realicen de acuerdo a las necesidades y políticas establecidas en la planeación de la organización; y se tome como base un programa de actividades para el personal de dicho departamento, con el fin de mejorar la eficiencia y anular la duplicidad de actividades y los tiempos muertos.

En resumen el informe muestra las deficiencias obtenidas y estas se traducen en una pérdida de las oportunidades - para tener utilidades, debido a la carencia de un programa de actividades y adquisiciones adecuado con el fin de mejorar el funcionamiento del departamento de compras y poder satisfacer los objetivos de la organización.

Atentamente,

CONSULTORES ADMINISTRATIVOS, S.C.

Una vez revisado el sistema administrativo de una empresa estamos en posibilidades de efectuar recomendaciones para mejorarlo, esta situación se presenta en la entrevista - que se realiza con la Gerencia de la Compañía, para saber cua les son sus necesidades de información e identificar mejoramientos, los cuales se pueda proponer su implantación sin -- contravenir los objetivos establecidos, teniendo cuidado de - asegurar que tales mejoramientos sean enteramente compatibles con las políticas y planes.

Habiendo convencido a la Gerencia de nuestras recomendaciones, las sugerencias correctivas deberán ser discutidas con los jefes de cada departamento en donde se vaya a implantar el nuevo sistema, con el fin de llegar a un acuerdo sobre las bases y desarrollo de la reorganización que se persigue.

Es necesario tomar en cuenta al personal que llevará a cabo los cambios requeridos, ya que todas las mejoras que se propongan darán resultado si contamos con la buena voluntad de éste; y si demostramos la necesidad del cambio, cuyo objetivo es corregir situaciones desfavorables y prácticas inadecuadas-- tanto personales como generales.

Para lograr el convencimiento del plan propuesto, es necesario presentar las sugerencias con claridad, en forma accesible y por escrito, de acuerdo con los planes originales determinando : el diseño del nuevo sistema, su costo, el tiempo que se tomará para implantarlo, el personal que lo llevará a cabo y el éxito que podamos obtener, tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

A medida que se realizan las revisiones en los diferentes departamentos en el transcurso de la Auditoría y se obtienen comentarios del personal, se van apreciando las necesidades de implantar medidas correctivas, que dependiendo de la importancia que revistan se pueden efectuar en tres formas: de inmediato, a corto y a largo plazo; debiendo tener cuidado y precisión para efectuar un cambio y elegir el plazo más adecuado tomando en cuenta las características personales de los ejecutivos y del personal, así como las necesidades y posibilidades de la empresa.

Las empresas actuales han reconocido que la Auditoría -- Administrativa es un instrumento de la dirección que examina y evalúa la calidad de las actividades que se llevan a cabo, midiendo la efectividad de la estructura organizacional de la empresa.

La utilización adecuada de este instrumento puede constituir un medio para que las empresas consigan mejores resultados en los objetivos previstos; así mismo puede servir de mucho a -- través de sus revisiones para elaborar métodos más efectivos de reducir los costos y aumentar las utilidades.

CAPITULO IV

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIDA DE CONTROL DE LA ORGANIZACION

La importancia que representa la Auditoría Administrativa en esta década y en la futura, acerca de la demanda de información y del funcionamiento de la empresa, se manifiesta por sí misma en los requerimientos adicionales para descubrir más - información histórico - financiera. Esta demanda puede provenir de varias fuentes, los analistas de inversión piden la evaluación del administrador exigiendo a la administración proporcionar más información respecto a este tema.

Los accionistas como personas que tienen acciones en fideicomisos de otras personas desean estar seguros de que su capital se utilice adecuadamente.

El público considera que los Gerentes de las compañías tienen la responsabilidad de utilizar los activos bajo su custodia de una manera efectiva. Lo anterior da como resultado que es los grupos deseen que se haga una evaluación de la administración, utilizando otras bases adicionales a los Estados Financieros tradicionales.

El Auditor que rinda su opinión no solo sobre los Estados Financieros, sino también sobre la efectividad de la Administración cumple con los requisitos de medida de control de la organización.

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente; para un gran número de empresas con metas económicas, políticas y sociales, el éxito depende de la capacidad del Director o Gerente General para encausar las aptitudes y las energías humanas hacia una acción efectiva, la aplicación de la técnica mejorada y el mayor aprovechamiento y entendimiento de las aptitudes humanas, son posibilidades esencialmente provechosas para quien dirige.

La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos, hace posible la obtención de los mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación, pone en orden los esfuerzos, permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que al relacionarse entre sí adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

Para lograr que los esfuerzos sean ordenados y eficaces, se requiere un objetivo; para aprovechar inteligentemente el trabajo mental y físico, es necesario que vaya dirigido a un fin o una meta que puede ser de muy variados tipos, pero deben ser bien conocidos y explicados a todos aquellos que intervengan en su consecución, de tal manera que el trabajo se integre y dirija hacia un fin bien definido.

Resulta más importante establecer un objetivo, cuando el medio es dinámico y cambiante. Algunas metas permanecen constantes en tanto que otras deberán ir variando de acuerdo a los -

cambios que ocurran. Como resultado, algunos objetivos tendrán que variar y por lo mismo influirán sobre la administración, puesto que los objetivos constituyen sus motivos esenciales.

Es importante recordar que un objetivo bien definido es fundamental para la administración en todos sus niveles, - lugares y épocas. Los objetivos son el resultado de una aplicación eficiente de la administración.

La dirección de una empresa necesita conocer y aplicar técnicas modernas si desea obtener los resultados deseados. -- Gran parte del progreso logrado por la técnica administrativa a través del tiempo, es el resultado acumulativo de pensar con vistas al futuro, de poner en práctica innovaciones y mejoras que reflejen las ideas creativas de los directivos. El establecimiento de controles a la administración involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales; en todo método de control existen elementos de experimentación - como tal, es factible que surjan situaciones inesperadas, debido a esta incertidumbre, se ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de la administración, al momento de establecer los métodos de control, pueden ser apropiados y funcionar adecuadamente como se había planeado, pero al transcurso del tiempo, debido a los cambios habrá necesidad de efectuar modificaciones, ya que los errores en los controles, procedimientos; etc. pueden resultar de gran perjuicio para la empresa y traducirlas en grandes pérdidas.

El establecer una buena administración y un adecuado control para detectar las fallas, disminuirán los errores que - dentro de cualquier negocio existen; debe existir una búsqueda de mejores métodos dentro de la organización, con el objeto de disminuir costos, aumentar la eficiencia y trabajar en la mejor forma posible.

El éxito en las empresas se logra principalmente ejecutando todas las operaciones con eficacia y luchando con firmeza por mejorarlas. Esta realización solo puede producirse - si hay de parte de la administración un conocimiento vivo de la necesidad de traducir con rapidez el buen juicio en la acción decisiva, si la administración esta consciente de las ventajas que las técnicas modernas de control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia, no hay porque temer el resultado.

Uno de los principales problemas administrativos es el de mantener un control adecuado sobre las operaciones. El problema del Auditor es determinar si la empresa está operando - o no con el éxito deseado. El deberá estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a la operación, incluyendo las ganancias y su relación con el volumen de operaciones, sus productos o servicios, el mercado, la organización, las instalaciones y las finanzas. La empresa deberá establecer los controles adecuados para unir todos sus elementos y generar una producción operativa. Los métodos son necesarios para efecto de comparar - el funcionamiento actual con las normas ya establecidas, deberá determinarse el motivo de las discrepancias y dar los pasos necesarios para aplicar la acción correctiva.

A menudo en una Auditoría examinando una y otra deficiencia, se puede localizar un objetivo o una regla defectuosa y establecer la necesidad de revisar el sistema o procedimiento.

El Auditor debe tener presente que los objetivos de operación no se alcanzan a menos que se hayan planeado y conservado al día. Estos planes incluyen los proyectos representativos del programa que tiene en mente la administración. La planeación establece las metas por adelantado e indica qué se necesita para alcanzarlas, refleja los niveles de costo que deben mantenerse,

representa la guía para una operación buena, eficiente y - para utilizar con propiedad la fuerza humana y el equipo.

Es muy importante hacer una evaluación cuidadosa de todas las técnicas de control de la empresa, para determinar su eficacia. El control como último paso del proceso - administrativo, verifica los resultados positivos comparando los con los planes y políticas, para tener la seguridad de - que se han realizado conforme a lo planeado. El control está fincado sobre planes previos y proporciona la base para subsecuentes planeaciones.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO LAZO DE UNION
ENTRE LA PLANEACION Y EL CONTROL.

Ningún proceso administrativo en la actualidad puede considerarse completo y mucho menos como un sistema de control superior, si no incluye dentro de sus técnicas de control y como herramienta de información a la Auditoría Administrativa. El Control Interno de cualquier organización debe requerir de la intervención de un supervisor que tenga como objetivo controlar y mantener en eficientes condiciones las actividades y las operaciones de la organización. Con ello surge la necesidad de un Auditor Administrativo, el cual cubrirá esos aspectos, -- además que promoverá la eficiencia con la implantación de sus medidas correctivas; por lo tanto la dirección superior, accionistas, auditores internos y externos, gerentes, etc., deben confiar en la Auditoría Administrativa como la garantía hacia una adecuada administración y obtención de mayor eficiencia dentro de la organización y tomar así a la Auditoría Administrativa como una técnica que revisa, evalúa y controla.

La finalidad fundamental de la Auditoría Administrativa es sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualesquiera de los elementos examinados e indicar a la vez posibles mejoras en sus operaciones.

La Auditoría Administrativa en las organizaciones se encuentra presente en el proceso administrativo, por ser un instrumento de control por medio del cual se realiza una evaluación de las actividades, procedimientos, planes, etc. con el objeto de incrementar la eficiencia y el control existentes dentro de la organización.

Por medio del desarrollo de la Auditoría Administrativa se ha llegado a determinar un sistema de control, a través

del cual se efectúan revisiones periódicas de los diversos procedimientos y actividades desarrolladas, con el fin de promover la eficiencia y verificar que lo planeado se este llevando a cabo, es por eso que señalamos a la Auditoría Administrativa como un lazo que debe de existir siempre entre la planeación y control.

Una Auditoría Administrativa adecuada y periódica dará como resultado la coordinación de actividades y disminuirá los problemas comunes que existen en la administración, el establecimiento de objetivos en la planeación implica la existencia de la Auditoría Administrativa como medida correctiva y de revisión por medio de la cual se efectuará el control requerido en el proceso administrativo.

La Planeación y el Control dentro del proceso administrativo se encuentran estrechamente ligados y una de esas ligaduras es la Auditoría Administrativa, la cual localiza las desviaciones de los planes. Es ahí donde surge el control como vigilancia opresiva dirigida exclusivamente a descubrir las faltas, con el objeto de aplicar las sanciones disciplinarias pertinentes y necesarias en el caso que se presenten; lo cual dará como consecuencia una administración eficiente, ya que un buen administrador toma como herramienta básica de eficiencia, el revisar lo planeado contra lo desarrollado, para eliminar las discrepancias existentes en los planes, tomando como elemento clave la periodicidad de la aplicación de Auditorías Administrativas al proceso administrativo. Todo este proceso de revisión efectuado por la Auditoría Administrativa, como medidas de control y lazo de unión con la planeación tienen tres niveles principales que son:

- Nivel Directivo: le corresponde obtener información con el fin de verificar los objetivos y políticas para la toma de decisiones.

- Nivel Gerencial: obtener información para mejorar los planes, programas y adecuar los presupuestos a las necesidades vigentes de la organización.

- Nivel Operativo: obtener información referente a las ordenes, instrucciones, acciones con el fin de modificarlas y promover así la eficiencia.

La toma de decisiones genera de inmediato la necesidad de ejercer la vigilancia y revisión de actividades, lo cual solo se logra mediante el desarrollo de la Auditoría Administrativa para poder así satisfacer las exigencias particulares de los niveles mencionados anteriormente.

La Auditoría Administrativa cuando se adopta en una organización " COMO EL CONTROL POR EL CONTROL ", no tiene razón de ser y encuentra esta razón cuando es tomada como una necesidad de información y control, que tiene como objetivo ser un factor de corrección de las actividades con el fin de promover la eficiencia.

El Control dentro del Proceso Administrativo tiene como objetivo el análisis y observaciones de los resultados obtenidos y corregirlos en base a la planeación; es por ello que la Auditoría Administrativa puede considerarse como un subsistema de el control dentro del proceso administrativo, además de ser la herramienta de información más importante para la etapa control. El Control cuenta con las mismas etapas y objetivos de la Auditoría Administrativa como son:

- Implantación de normas y estándares.
- Medir y juzgar lo que se ha realizado.
- Comparar lo realizado con lo planeado.
- Definir las diferencias existentes.

- Corregir las desviaciones.

Por lo anterior consideramos a la Auditoría Administrativa como un Sub-Sistema de el control y la herramienta - más importante de este para su desarrollo dentro del proceso administrativo.

Cuando en la Auditoría Administrativa se desarrolla el análisis e interpretación de controles, debe de basarse en una valorización de toda la empresa, designar cómo superar -- los aspectos negativos encontrados, no omitir los errores detectados, con el análisis de lo anterior se podrá implantar las - medidas correctivas pertinentes y los medios de control necesarios para promover la eficiencia en donde no la hubo, eliminar lo que no es eficaz, mejorar lo que ha sido eficaz y tratar de cumplir al máximo los objetivos planteados dentro de la planeación de la organización.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACION.

Las Auditorías sirven como una inspección de la capacidad de la administración en todos sus niveles. Es un servicio que tiene por objeto determinar los puntos de posible peligro y destacar las oportunidades para eliminar el desperdicio de la pérdida innecesaria en tiempo y factores de producción. Es un medio para determinar si se ha dado cumplimiento o no a los reglamentos, asegurar a la administración que las políticas y los procedimientos de la compañía se han cumplido y se han hecho las observaciones con el fin de mejorar la posición económica de la empresa.

La naturaleza del trabajo ejecutado por individuos con entrenamiento adecuado, experiencia y habilidad son tales que rinden un servicio adecuado a la administración, esta actividad con el tiempo llega a ser más benéfica para una empresa, porque el Auditor está capacitado para llevar a cabo su trabajo con mayor eficiencia.

Los problemas de organización en la estructura de una empresa, pueden ser la causa de la diferencia entre obtener resultados productivos o improductivos. Los defectos pueden deberse a indebida dirección o falta de ella, a fricciones internas, a poca o ninguna cooperación, a la inadecuada e mala coordinación de actividades o a una falta general del conocimiento y menosprecio de los principios de una buena organización.

Nada disminuye el entusiasmo y la energía de una organización como la carencia de instrucciones definidas y el descuido del control. Conforme el negocio crece y las transacciones se vuelven más complejas, el problema del control se hace más extenso; proponiéndose con constancia a fin de lograr mayor eficiencia.

Estas son algunas ventajas que pueden esperarse de la aplicación de la Auditoría Administrativa en una empresa:

1. Descubrimiento de deficiencias en el control de la producción.
2. Mejoramiento en los sistemas y procedimientos.
3. Aclaración y mejor entendimiento de los objetivos básicos y las responsabilidades pertenecientes al área en estudio.
4. Métodos de organización más eficaces, por medio de la aclaración y arreglo de las obligaciones y responsabilidades individuales.
5. Disposiciones para el perfeccionamiento de los supervisores por medio de programas de capacitación y para la buena administración de los recursos humanos.
6. Reducción del desperdicio del tiempo, de materiales y demás elementos productivos, por medio del establecimiento de normas de ejecución realistas.

Con el resultado del éxito obtenido por las empresas, la tendencia de adoptar programas de Auditoría Administrativa se está incrementando cada vez más en las organizaciones. Algunas han establecido la función de Auditoría Administrativa como una llave de control y un medio de valorizar y otras han asignado las especialidades diversas a los supervisores del personal directivo.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO FACTOR DE
CORRECCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La aplicación de la Auditoría Administrativa a las organizaciones en la actualidad tiene como objetivo el corregir las fallas existentes en el control interno, las cuales - repercuten directamente en el proceso administrativo.

Las recomendaciones a las que llegue el Auditor-Administrativo, pueden abarcar desde la reestructuración total de funciones hasta la simple modificación de las mismas, - pero dichos cambios recomendados por el Auditor tendrán siempre como objetivo el incrementar la eficiencia en la operación. Existen dos tipos de medidas correctivas que recomienda el Auditor Interno y son : las que no requieren de un análisis o mo debo especial y las de aplicación inmediata. Estos dos tipos - de recomendaciones dependen de la magnitud y la modificación - del proceso administrativo.

Cuando el Auditor va a implantar una modificación - drástica al proceso administrativo de la organización, toma como base las siguientes fases:

- La primera fase consiste en elaborar un programa de implantación de modificaciones, el cual contendrá: - las actividades que se llevarán a cabo, la secuencia de las - mismas, etc.
- La siguiente fase tiene como objetivo plan- - tear los requerimientos necesarios en cuanto a personal, mobiliario, instalaciones, etc.
- La tercera fase consiste en determinar tiempos, fechas, programas de actividades y al personal responsable

de las ejecuciones, etc. Se considerarán las resistencias u obstáculos que se presenten al cambio dentro del personal de la organización.

- La Cuarta Fase consiste en : después de haber determinado el programa de implantación se tratará - de integrar los recursos humanos y los materiales necesarios para desarrollar el plan de acción, dentro de esta fase se procederá a la formulación de manuales operativos, - formatos, integración de mobiliario y equipo, así como el personal necesario y los suministros que requiere el programa. Lo anterior implica fijar los objetivos, su alcance y - lo que se espera de las modificaciones. Al cumplir los requisitos anteriores se procede a poner en práctica las recomendaciones del Auditor Administrativo, aplicándolas a la operación misma, siguiendo los lineamientos fijados en los instructivos y en los manuales administrativos.

La intervención del Auditor Administrativo en la aplicación de las recomendaciones a las actividades, constituye un requisito indispensable, ya que su responsabilidad no concluye con la formulación de recomendaciones, sino que tiene - que coordinar y supervisar las modificaciones realizadas a la operación y al proceso administrativo de la organización.

Una vez que implantó el programa de recomendaciones y modificaciones al proceso administrativo, el Auditor debe de efectuar una evaluación de las recomendaciones con el objeto de comparar resultados y verificar si en realidad se ha incrementado la eficacia y eficiencia de la operación en la organización.

Es conveniente conocer los resultados del nuevo proceso administrativo, antes de intentar introducir medidas co-

rectivas de manera precipitada; la experiencia en la Auditoría Administrativa como factor correctivo al proceso administrativo, ha demostrado que la revisión periódica de los sistemas debe de vigilarse con especial atención. Lo cual evita la obsolescencia en los sistemas de operación y produce como resultado mayor eficiencia en la organización. De ahí - la importancia de la aplicación periódica de la Auditoría - Administrativa a las organizaciones actuales, ya que uno de sus objetivos principales es servir como factor correctivo al proceso administrativo.

CONCLUSIONES

La intervención del Licenciado en Contaduría no debe solo suscribirse a su función tradicional de la elaboración de Estados Financieros, que son los que sirven de apoyo a los -- propietarios de empresas, para que puedan cumplir con sus obligaciones fiscales.

El Licenciado en Contaduría debe de buscar nuevos horizontes dentro de su profesión, a fin de ayudar con la experiencia y visión que tiene, a que se cumplan las metas y objetivos que planeo la Dirección General para la organización.

La Auditoría Administrativa es la herramienta que necesita un Licenciado en Contaduría para lograr la eficiencia y eficacia en una organización.

La Auditoría Administrativa, basada en el Proceso Administrativo abarca todos los aspectos y estructuras de la empresa, encaminando a ésta a que logre la realización de sus planes y objetivos, satisfaciendo de esta manera las necesidades que -- tiene de control.

El Licenciado en contaduría es debido a sus características Profesionales y Personales, el elemento idóneo capaz de -

de supervisar y coordinar la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa sirve como medida de evaluación y corrección de las políticas directrices de la organización, además de realizar una revisión detallada y objetiva de las operaciones de una empresa, desde su inicio hasta su terminación.

La Auditoría Administrativa es un medio de control imprescindible en las organizaciones públicas y privadas; misma que permite a las empresas un mejor aprovechamiento de sus recursos y coadyuvar así a la más adecuada y oportuna toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL CONTABLE Y AD-
MINISTRATIVA. 1976

C.P. CARLOS ANAYA SANCHEZ.

PRINCIPIOS DE AUDITORIA
EDITORIAL DIANA, S. A.
1977

WALTER B. MEIGS.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL TECNICA, S. A.
1978.

EDWARD F. MORBECK.

ADMINISTRACION I
S.U.A. FACULTAD DE CONTA-
DURIA Y ADMINISTRACION
1976.

L.A.E. SERGIO HERNANDEZ
Y RODRIGUEZ.

ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIONES.
EDITORIAL DIANA, S. A.
1979.

VICTOR LAZZARO

EL CONTADOR PUBLICO Y LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL PAC.,S.A. 1982

C.P. FABIAN MARTINEZ
VILLEGAS.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA, S. A.
1980.

WILLIAM P. LEONARD

AUDITORIA III
EDITORIAL SOTO, S. A. 1980

C.P. HENOC REGALADO
HERNANDEZ.

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
COMO UNA NECESIDAD DE LAS
EMPRESAS.**

C.P. ANDRES RIOS VILLEGAS.

**CONTABILIDAD POR AREAS DE -
RESPONSABILIDAD.**

**C.P. AMANDO RODRIGUEZ
VILLEGAS.**

**TESIS 1974
UNAH F.C.A.**

**SINOPSIS DE AUDITORIA ADMI-
NISTRATIVA.
EDITORIAL TRILLAS 1981**

**L.A.E. JOAQUIN RODRI-
GUEZ VALENCIA.**