

J-126
Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PLANEACION Y DESARROLLO

**Seminario de Investigación
Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:**

José Arturo Martínez Madrid

**Director del Seminario:
C.P. y L.A.E. Humberto Ramírez Iglesias**

MEXICO, D. F.

1979



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PLANEACION Y DESARROLLO

I N D I C E

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.	
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1.1 Antecedentes.	3
1.2 Concepto.	7
1.3 Objetivo y Finalidad.	12
1.4 Principios y Elementos.	15
1.5 Clasificación.	20
1.6 Alcance.	25
1.7 Actividades.	27
1.8 Relación con el Proceso Administrativo.	28
1.9 Método de la Auditoría Administrativa.	43
CAPITULO II.	
PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	46
2.1 Programa de Trabajo.	48
2.2 Investigación Preliminar.	56
2.3 Entrevistas Previas.	58

2.4	Definir el área de Investigación.	60
2.5	Planeación e Integración de Recursos.	86
2.5.1	Determinar el tiempo que requiere la - Auditorfa.	86
2.5.2	Selección del Personal que llevará a - cabo la auditorfa.	88
2.5.3	Instrumentos y técnicas de la Auditorfa Administrativa.	90
2.5.4	Papeles de Trabajo.	95

CAPITULO III.

RECOPIACION Y EVALUACION DE LA INFORMACION. 97

3.1	Investigación Documental.	100
3.2	Observación Directa.	101
3.3	Cuestionarios.	102
3.4	Entrevistas.	104
	EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.	107
3.5	Ponderación de Funciones.	108
3.6	Determinación de Factores a Evaluar.	109
3.7	Asignación de puntos a los factores a evaluar.	111
3.8	Determinación de Grados.	112

CAPITULO IV.

PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA.	113
4.1 Redacción Adecuada.	114
4.1.1 Claridad.	
4.1.2 Corrección.	
4.1.3 Concisión.	
4.1.4 Cortesía.	
4.2 Oportunidad en la Presentación.	116
4.3 Selección Adecuada del material tratado.	117
4.4 Elementos de un Informe de Auditoría Administrativa.	118
4.4.1 Alcance de la auditoría.	
4.4.2 Apreciación crítica de aspectos fundamentales.	
4.4.3 Evaluación de la empresa.	
4.4.4 Recomendaciones.	
4.4.5 Anexos.	
4.5 Vigilancia de las Recomendaciones.	121
CONCLUSIONES.	123
BIBLIOGRAFIA .	124

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

INTRODUCCION

En la actualidad y debido al acelerado desarrollo de las empresas, las necesidades de mejoramiento de la eficiencia han ido en aumento, ya no es posible lograr una buena coordinación de los elementos humanos, materiales y técnicos de un organismo con solo utilizar los conocimientos basados en la experiencia adquirida por una persona a través del tiempo, que en otra época pudieran haber sido suficientes ya que los adelantos científicos y tecnológicos no habfan alcanzado el grado de desarrollo al que han llegado.

La problemática que se presenta con el surgimiento de técnicas más modernas, la complejidad que existe tanto en la economía como en la sociedad, hacen necesario que se lleve a cabo un ajuste en cuanto a la utilización de técnicas más evolucionadas dentro de las empresas.

Es conveniente mencionar que una de las más modernas técnicas existentes es la Auditoría Administrativa enfo-

cada específicamente a la medición de la eficacia en el funcionamiento dinámico de los organismos sociales.

Ante la situación actual, se presenta para el Lic. en Administración un panorama complejo, al cual deberá enfrentarse introduciendo en las organizaciones el desarrollo de las técnicas más modernas, entre las cuales se encuentra la Auditoría Administrativa, actividad que se identifica con el desempeño de esta profesión.

El presente trabajo se elaboró con el fin de presentar al lector un panorama general y así tratar de fundamentar la necesidad e importancia que para la organización representa la práctica de la Auditoría Administrativa.

CAPITULO I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 1.1 ANTECEDENTES**
- 1.2 CONCEPTO**
- 1.3 OBJETIVOS Y FINALIDAD**
- 1.4 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS**
- 1.5 CLASIFICACION**
- 1.6 ALCANCE**
- 1.7 ACTIVIDADES**
- 1.8 RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 1.9 METODO**

CAPITULO I

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 Antecedentes.

Los directivos de empresas comerciales e industriales, al no estar satisfechos en mantener un control contable y financiero, se vieron en la necesidad de controlar también el aspecto administrativo, lo que dió origen a la Auditoría Administrativa.

Tomando en consideración las características de evaluación e información de la auditoría, derivadas de las actividades administrativas, el buen aprovechamiento de lo informado dependía de la capacidad de administrar que poseía la persona a quién se le informaba. Sin embargo, cuando esta persona era sustituida, se originaba un cambio radical en cuanto al personal, procedimientos y sistemas para el desarrollo de las mismas funciones o actividades administrativas, dependiendo el buen o mal desarrollo de éstas, de la habilidad y capacidad del nuevo dirigente.

Los primeros vestigios de la Auditoría Administrativa aparecen en 1934, a raíz de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, originadas por la primera guerra mundial.

Es en la segunda guerra mundial cuando la Auditoría Administrativa toma forma, debido a la gran cantidad de cambios que sufren las empresas y al crecimiento de las mismas, fenómeno que inquieta y obliga a los directivos a enfrentarse a una tremenda masa de datos y al control de los mismos. Ante este gran problema, la dirección tiene la necesidad de auxiliarse de la Auditoría Administrativa, por ser ésta quien le determina en que medida se van cumpliendo los planes.

Ya en nuestros días y en base a lo anterior, se puede señalar que existen ciertas fases dentro de la actividad administrativa, siendo éstas las siguientes:

- 1.- Fase de Planeación.
- 2.- Fase de Registro.

3.- Fase de Análisis y Crítica.

4.- Fase de Información.

Debido a la disyuntiva de medianas empresas de competir contra grandes compañías extranjeras, han tenido la necesidad de crecer apoyadas por grupos industriales más o menos numerosos y poderosos.

Las empresas en los países industrializados han sido objeto de auditorías a sus estados financieros, incluso se ha ligado la práctica a requisitos fiscales y características diversas, sin embargo, estas auditorías contables son limitadas en sus alcances y sólo abarcan los recursos materiales, debido a que los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditoría, cuyo ámbito de acción sea mayor al de la auditoría financiera.

Con el surgimiento de nuevas técnicas cuyo objetivo principal es mejorar los métodos y sistemas para aprovechar al máximo posible los recursos humanos y técnicos, se usó la consultoría o asesoría de profesionales especializados

en diferentes ramos, los que carecían de conocimientos administrativos, dicho problema originó la nueva especialidad profesional denominada: "Licenciatura en Administración de Empresas". Por lo tanto, con el auge que toma esta nueva profesión administrativa, se vió la necesidad de establecer áreas de acción, dando como resultado una nueva especialización denominada "Auditoría Administrativa".

1.2 CONCEPTO.

Antes de señalar las definiciones tradicionales de algunos autores sobre la Auditoría Administrativa, realizare un análisis de los términos que la integran "Auditoría y Administración", basándome para el primero en algunas definiciones de la auditoría contable, a efecto de agrupar sus características particulares.

Arthur W. Holmes.

"La auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera, las operaciones y certificar los estados o informes que rindan."

Miguel A. Miranda.

"Es la verificación, comprobación y estimación de -

cuentas para determinar la exacta situación financiera de un negocio o el análisis y revisión de operaciones para evitar - o descubrir fraudes, malos manejos o errores; o las investigaciones especiales en libros para fines determinados. "

Montgomery.

"Es un examen sistemático de los libros y registros - de un negocio u otra organización, con el fin de determinar - o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas para informar sobre los mismos. "

Courter.

"Es examinar los libros o cuentas de una empresa a - fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal, que el balance refleje la situación del negocio a la fecha de cierre del ejercicio que se revisa y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las - operaciones correspondientes a dicho ejercicio. "

De acuerdo con las definiciones anteriores se concluye que la auditoría contable:

- * Se refiere al examen de libros y registros relacionados con la contabilidad.
- * Tiene lugar en cualquier tipo de organización que lleve libros y registros contables.
- * Proporciona información sobre los resultados obtenidos producto de su examen.

Por lo que se refiere al concepto general de Auditoría podemos señalar a continuación sus elementos:

- 1.- Auditar es llevar a cabo un examen.
- 2.- El examen debe ser metódico y ordenado.
- 3.- Implica la necesidad de investigar causas y efectos.

Con relación al segundo término de la Auditoría Administrativa "Administración" enunciaré la siguiente definición:

"Administrar es el hecho de lograr determinados objetos -por medio del esfuerzo humano- en forma eficiente".

A continuación, se señalan algunas definiciones tradicionales de la Auditoría Administrativa con el fin de proporcionar un concepto más amplio y accesible al respecto:

Henry de Vos.

"La auditoría administrativa es un análisis informativo, constructivo y evaluativo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos y problemas de una entidad económica. "

William P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales."

Salvador Cervantes Abreu.

"La auditoría administrativa es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una-

entidad económica."

José A. Fernández Arena.

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

Definición Personal:

La Auditoría Administrativa es un instrumento de medición de la eficiencia, que por medio de un examen exhaustivo guiado por el proceso administrativo, proporciona las bases para corregir, optimizar e implantar sistemas y procedimientos que lleven a la empresa hacia el alcance de sus objetivos.

1.3 OBJETIVOS Y FINALIDAD.

Objetivos.

La palabra "objetivo", según George R. Terry significa: "Lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del Proceso Administrativo".

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que el principal objetivo de la auditoría administrativa, es detectar oportunamente dentro de la administración, aquellas deficiencias e irregularidades que pudieran en un momento dado agravarse, por no ser corregidas a tiempo y entorpecer lógicamente, el logro de los objetivos fijados previamente por la empresa.

Los objetivos de la auditoría administrativa, por su naturaleza, pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. - **Objetivos Sociales.** Son aquellos que protegen los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad.

2.- Objetivos Técnicos. Son los que proporcionan nuevas técnicas administrativas a las áreas de la empresa, para que todas y cada una de ellas logren su objetivo particular, lo que en conjunto facilitará lograr el objetivo principal de la empresa.

Los objetivos mencionados deben tomarse muy en cuenta y ejercer estrictamente la vigilancia sobre su cumplimiento, ya que, basta el incumplimiento de uno de ellos para afectar el logro del principal. Esto quiere decir, que la Auditoría Administrativa tiene como objetivo, vigilar el adecuado uso de técnicas, métodos, procedimientos, políticas y sistemas implantados en una empresa, así como el cumplimiento de éstos por parte del personal.

Finalidad.

Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz y eficiente.

Su intención es examinar y valorar los métodos y de sempañe en todas las áreas, abarcando:

- * **Los factores de evaluación.**
- * **El panorama económico.**
- * **Lo apropiado de la estructura organizativa.**
- * **Las causas de variaciones.**
- * **La adecuada utilización de personal y equipo.**

1.4 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS A CONSIDERAR DURANTE EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Todo trabajo o actividad para que sea bien desarrollada, necesita de ciertos elementos y principios.

Con el propósito de comprender lo que son los principios y elementos, a continuación señalaré la definición de estos términos:

Principios.

"Comprenden los lineamientos o conductas que deberán observarse para realizar una actividad".

Elementos.

"Son los componentes de una cosa".

De acuerdo a las definiciones anteriores y ligándolas a nuestro tema, tenemos que: elementos son los componentes de la Auditoría Administrativa y principios son las

normas de conducta que deberán observarse para el desarrollo de dichos componentes.

En igual forma que el auditor financiero, debe sujetarse a las normas de auditoría generalmente aceptadas para poder desarrollar su trabajo, el auditor administrativo también deberá acatar, aunque parcialmente, lo dictado por dichas normas, las que, ligadas a la auditoría administrativa, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- 1.- Normas personales.
- 2.- Normas relativas a la ejecución del trabajo.
- 3.- Normas relativas a la información y dictamen.

Normas Personales.

Son requisitos mínimos referentes al entrenamiento técnico y capacidad profesional, así como, al cuidado y diligencia profesionales y a la independencia mental que el auditor deberá conservar en el desarrollo de su trabajo.

Normas relativas a la ejecución del trabajo.

Estas normas a su vez, pueden clasificarse de la si guiente manera:

a. **Planeación y Supervisión.** Consisten en que el - auditor previamente al desarrollo de su trabajo, deberá **elaborar una adecuada planeación del mismo, así como, ejercer la supervisión sobre sus colaboradores de menor experiencia, aunque el delegar funciones no lo exime de la responsabilidad personal e indeclinable que tienen todo el trabajo.**

b. **Estudio y Evaluación del control interno.** Es, - la estimación que el auditor pueda tener sobre el grado de - efectividad que presenta la empresa, con relación a todas - sus actividades administrativas.

c. **Obtención de evidencia suficiente y competente.** Esta norma consiste en obtener los elementos necesarios, - para que el auditor pueda emitir su opinión en la auditoría, - en virtud de que el campo de acción de ésta, requiere de un mayor detalle y profundidad.

Normas relativas a la Información o Dictamen.

Consisten en que el auditor, con el objeto de informar a las personas interesadas sobre el resultado de la auditoría, deberá elaborar un informe que consigne todas las irregularidades y deficiencias detectadas en el desarrollo del trabajo.

Antes de señalar cuales son los principios de la auditoría administrativa, citaré a continuación sus elementos:

- 1.- La Planeación.
- 2.- La elaboración del programa de trabajo.
- 3.- Los procedimientos para su realización.
- 4.- El informe y recomendaciones.

Ahora bien, los principios con los que habrá de desarrollarse una Auditoría Administrativa, son los siguientes:

* La auditoría administrativa deberá ser planeada de una manera adecuada, con el fin de allegarse conocimientos sobre los objetivos que persiguen y al mismo tiempo pre

ver los elementos materiales, humanos y técnicos que requerirá; el plan deberá ser flexible, equilibrado, general o departamental y lo más sencillo posible.

* Para el desarrollo de la auditoría administrativa, se deberá elaborar previamente un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir.

**APARTIR DE
ESTA PAG.**

**FALLA DE
ORIGEN.**

1.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Según por la persona que desarrolla la auditoría administrativa, ésta se clasifica en:

- a) Auditoría Administrativa Interna.**
- b) Auditoría Administrativa Externa.**

a) Como Auditoría Administrativa Interna, las funciones deben quedar enmarcadas dentro de la organización de la empresa en un área o departamento, que por su situación, le permita el logro de sus fines.

El área donde debe quedar el departamento encargado de las funciones de la auditoría administrativa, deberá reunir las características siguientes:

1.- Tendrá jerarquía suficiente para introducirse en cualquier área de la empresa; las actividades de la auditoría administrativa requieren entre otras : la de tener puerta -

abierto a todos los departamentos de la empresa, para poder investigar y recabar información proponiendo soluciones.

2.- Que el tipo de las funciones de dicha área, este todo lo relacionado con dirección, control y coordinación.

3.- Que tenga autoridad sobre los demás departamentos.

Conforme a lo anterior, puede decirse que en una organización existen tres áreas donde cabría la posibilidad de instalar dicho departamento, ellas son:

- a) Gerencia.
- b) Contraloría.
- c) Consejo de Administración.

Gerencia.

La gerencia representa el nervio motor más importante en la administración de una empresa, pues canaliza todos los planes y es el encargado de conseguir por medio de-

una sana administración, los objetivos que fija el consejo de administración, por otro lado es el encargado de la labor ejecutiva principal dentro de la empresa, midiendo la eficacia de cada uno de éstos. Sus labores principales son dirección, coordinación y control.

Contraloría.

La contraloría representa el control mismo sobre las operaciones financieras de la empresa, así como, el control interno de las actividades, función que es esencial en una empresa y en una organización.

Teniendo en cuenta los datos y características anteriores, la mejor área para establecer un departamento encargado de realizar las funciones de auditoría administrativa, vendrá siendo la de contraloría, puesto que, uno de sus cometidos es el control interno, que se refiere a la eficiencia de las operaciones, además de ejercer las de coordinación, teniendo ingerencia en todos los departamentos, aquí puede lograrse el objetivo del departamento encargado de las funciones de la auditoría administrativa.

GERENCIA GENERAL

PRODUCCION

CONTRALORIA

**RELACIONES
INDUSTRIALES**

**CONTROL DE
INVENTARIOS**

**AUDITORIA
INTERNA**

CONTABILIDAD

**CONTROL
PRESUPUESTAL**

ORGANIZACION

**ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE CONTRALORIA. DONDE SE LOCALIZA
EL DEPTO. DE ORGANIZACION; ENCARGADO DE LAS FUNCIONES DE -
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

**b) Como auditoría administrativa externa; se usa -
cuando:**

**1.- La empresa tiene recursos insuficientes para -
sostener un programa interno.**

**2.- Cuando se prefiere una apreciación independiente
en lugar de la auditoría interna.**

**3.- Cuando la opinión externa es suplementaria a -
la interna.**

**Tanto la auditoría administrativa interna como ex -
terna tienen el mismo interés fundamental que es ayudar -
en la toma de decisiones.**

1.6 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa estudia la organización - de una empresa, de alguna de sus funciones o de todas ellas, los sistemas y procedimientos y la capacidad del personal - que ejecuta la labor que lleva a cabo, realiza estudios tendientes a lograr una mayor especialización en cada trabajo - de una empresa.

Se puede estudiar a la empresa para conocer si se - está llevando a cabo una administración en base a los princi - pios científicos.

Pueden decirse que la auditoría administrativa se usa para ver las causas por las cuales existe indiferencia y falta de entendimiento hacia los principios de administración.

Al revisar los principios, debe fijarse especial importancia a los objetivos, políticas, procedimientos y a los resultados obtenidos, a la estructuración del organismo o -

los requerimientos esenciales para la división y coordinación de funciones, estudia las ventajas y desventajas de la centralización y descentralización de funciones según sea el caso.

1.7 ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 1.- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos materiales y humanos.**
- 2.- Estudio constante de las operaciones de la empresa.**
- 3.- Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.**
- 4.- Análisis del flujo de información de departamento a departamento.**
- 5.- Revisión constante del mantenimiento de la organización.**
- 6.- Investigación constante de objetivos y políticas.**

En resumen, se puede decir que la auditoría administrativa señala los problemas eficientemente, midiéndolos en su magnitud y frecuencia, y presentando sus causas de aparición.

1.8 RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La auditoría administrativa está íntimamente ligada con el proceso administrativo, tan es así, que se puede decir que si el proceso administrativo no existiera, la auditoría administrativa no tendría razón de ser, ya que su función como auxiliar de la administración, consiste precisamente en examinar y evaluar las fases (planeación, organización, dirección y control) del proceso administrativo.

Mencionaré, en forma separada, la relación que existe entre la auditoría administrativa con cada uno de los elementos o fases que integran el proceso administrativo.

RELACION CON LA PLANEACION.

La planeación es la función administrativa que consiste en determinar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

Todo tipo de empresa necesita de la elaboración de -

**sus planes, con éstos se pueden definir los objetivos y de --
terminar los medios que se requieren para lograrlos.**

**Es la auditoría administrativa la que se encarga de -
revisar los principales componentes de los planes y evaluar
los con relación a su eficiencia para lograr los objetivos de-
la empresa. Los componentes de la planeación son los si ---
guientes:**

- 1.- Pronósticos.**
- 2.- Objetivos.**
- 3.- Políticas.**
- 4.- Programas.**

1.- Revisión de pronósticos.

**La elaboración de pronósticos para todo tipo de em -
presa, se convierte en una necesidad, ya que para lograr el
objetivo principal, forzosamente tendrá que elaborar su co-
rrespondiente pronóstico, tomando en consideración todas las
situaciones favorables o adversas que puedan en un momen-
to dado presentarse para el logro de su objetivo.**

La auditoría administrativa revisa los elementos que integran al pronóstico.

Entre los elementos que integran un pronóstico pueden señalarse los siguientes:

- a) Información.**
- b) Período.**
- c) Unidades.**
- d) Método de pronóstico.**

Información. Siendo la calidad de la información lo que representa la exactitud del pronóstico, es necesario realizar una revisión sobre la misma a efecto de determinar su veracidad.

Período. Todo pronóstico deberá comprender un período determinado, mismo que será revisado para determinar si incluye un ciclo normal de operaciones. Es el auditor administrativo, quien recomendará a la empresa que tipo de planes puede realizar, ya sea a corto o a largo

plazo; desde luego que tal recomendación, debe estar sopor
tada por el pre-análisis o revisión que el auditor adminis -
trativo practique sobre la vigencia del correspondiente pro
nóstico.

Unidades. Todo pronóstico, en su contenido debe -
presentar cierto tipo de unidades (producción, horas-hom -
bre, horas-máquina, etc.), que correspondan a las necesi--
dades de la empresa y específicamente a cada área de la mis
ma.

Método de pronóstico. Debido a la importancia que -
representa el método escogido para el cumplimiento de lo -
pronosticado, es necesario que el auditor verifique todas y -
cada una de las variantes que presenta para poder evaluarlo
y en caso necesario recomendar sea sustituido por otro mas
adecuado, que logicamente lleve a la obtención de mejores -
resultados respecto a lo pronosticado.

2. - Revisión de objetivos.

Ya que los objetivos representan lo que una empresa-

desea alcanzar en un futuro a través del mecanismo administrativo, es necesario someterlos a una revisión por medio de la auditoría administrativa, revisión que nos servirá también para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Dicha revisión debe llevarse a cabo en base a los principios que presentan la fijación y determinación de los objetivos. Los más importantes principios a considerar y que deben estar contenidos en los cuestionarios de auditoría, son los siguientes:

a. Los objetivos deben ser claros y precisos, en tal forma, que sean fácilmente conocidos e interpretados por todo el personal de la empresa.

b. Los objetivos generales deben segmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales dependan de los generales.

c. Los objetivos, preferentemente, deben mostrar

se por escrito para su mas clara comprensión y para formar parte del manual de organización.

d. Los objetivos no deben expresarse de preferencia, en forma cuantitativa, en términos de costos, metas de tiempo, volumen de producción, porcentajes de utilidades, - estándares de ejecución, etc.

e. Los objetivos no deben ser inmutables, pero tampoco deben cambiar con frecuencia y sin causa justificada.

f. La fijación de los objetivos deben ser resultado de la participación de quienes están interesados en alcanzarlos, (inversionistas, acreedores, clientes, personal).

3. - Revisión de Políticas.

Es indispensable contar con políticas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos fijados por una empresa. Dichas políticas vienen a formar las guías de carácter general que indican el marco en que deben tomarse las - decisiones, sin limitar la iniciativa de opinión y decisión de

los administradores. Las políticas por ser de carácter general sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes.

De igual forma que en la revisión de los objetivos, - las políticas deben ser revisadas por la auditoría administrativa en base a sus principios. Estos principios, que deben tomarse y servir de guía en la elaboración de cuestionarios, son los siguientes:

a. Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.

b. Con el fin de que las políticas sean interpretadas uniformemente, deberán ser fijadas en forma sencilla y clara.

c. Siempre que sea posible, las políticas deberán redactarse por escrito y deberán formar parte del manual de organización.

d. Las políticas deberán jerarquizarse de tal forma que las departamentales y seccionales dependan de las generales.

e. La formulación y fijación de las políticas deben ser producto de la participación del personal interesado en su propio cumplimiento.

4.- Revisión de programas.

Este último componente de la planeación se puede considerar como una mezcla de los pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos que señala una cierta exactitud de los resultados que se desean obtener, los pasos a seguir y los recursos a utilizar. En todo conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin, deberán prepararse programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo. En consecuencia los programas permiten:

* Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos, que habrán de integrarse de acuerdo al fin propuesto.

* Señalar cómo, cuándo y dónde se utilizarán esos recursos en forma específica.

La revisión de los programas al igual que en los objetivos y políticas, deberá llevarse a cabo en base a los principios que se observan en su determinación y fijación. Dichos principios son los siguientes:

a. Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin, debe ser motivo de un programa que gire con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.

b. Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse, e ir acompañadas de cualquier información adicional para su mejor interpretación, como las fechas de iniciación y terminación, lugar, tiempo, etc.

c. Los programas a largo plazo deben comprender programas menores elaborados con mayor detalle.

RELACION CON LA ORGANIZACION.

La organización es la función administrativa que con siste en definir las actividades laborales para alcanzar las metas fijadas. A la organización se le puede considerar co mo la agrupación de las actividades necesarias para reali--
zar los planes asignando autoridad y responsabilidad a quie nes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

En este elemento o fase del proceso administrativo -
la intervención de la auditoría administrativa es de vital im-
portancia, ya que la mayoría de los problemas administrati-
vos que ocasionan el fracaso de una empresa consiste princi-
palmente en su mala o deficiente organización. Es aquí cu an
do la auditoría administrativa debe detectar los males admi-
nistrativos, sugiriendo mejoras y proponiendo mejor uso de -
los recursos con que cuenta.

El auditor administrativo debe considerar entre otros,
los siguientes puntos al llevar a cabo su revisión:

* Definición de las funciones o actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.

* Integración de esas funciones o actividades en divisiones o departamentos con características propias coordinadas entre sí.

* Definición de cada puesto, considerándolo como la unidad específica menor que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

* Jerarquización de autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo, actúen coordinadamente.

También el conocimiento de los principios básicos de la organización, viene a ser indispensable para la aplicación de la auditoría administrativa, ya que servirán en la revisión y solución de los problemas que presenten las diferentes áreas, por lo que es conveniente señalar dichos principios:

- 1.- Unidad de Mando.
- 2.- Tramo de Control.
- 3.- Delegación de Autoridad.
- 4.- División del Trabajo.

RELACION CON LA DIRECCION.

La dirección es la función administrativa que consis
te en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados.

En este elemento del proceso administrativo el aspec
to humano constituye la parte principal, es decir, que la di-
rección tiene como objetivos en base a los planes y estructu-
ra ya establecidos, lograr con el elemento humano los pro-
pósitos fijados por la empresa. Un jefe debe tratar de que-
sus subordinados actúen, no por imposición de él, sino me-
diante la colaboración espontánea de ellos. Es aquí donde -
la capacidad del director es sometida a un examen, ya que -
tiene la responsabilidad del buen logro de los objetivos de la
empresa, lo que representa un grado de dificultad al ---

director por tener la necesidad de que sus planes ya organizados, tengan que ser realizados por un grupo de personas (obreros, supervisores, sub-jefes, jefes y gerentes) con distintos niveles profesionales, técnicos y laborales.

Es recomendable que existan motivaciones permanentes sobre los trabajadores y empleados, tales como:

- 1.- Ingresos suficientes.
- 2.- Reconocimiento a su dignidad humana.
- 3.- Reconocimiento a su trabajo.
- 4.- Posibilidades de superación personal.
- 5.- Seguridad en su empleo.

Es la auditoría administrativa la que revisa que dentro de los planes, los objetivos, las políticas y de las decisiones que se tomen, se encuentren dichas motivaciones, ya que a través de ellas es como un jefe, en su función de dirección, puede obtener la colaboración de parte de sus subordinados.

La función administrativa de dirigir de cada jefe, - podrá ser apreciada y evaluada por la auditoría administrativa a través del examen de las relaciones humanas y comunicación que existan dentro de la empresa.

El auditor mediante su revisión, deberá detectar - aquellas fallas inherentes a las relaciones humanas, es decir, deberá vigilar que las relaciones entre el personal, - incluyendo directivos se conserven con armonía, ya que de esto depende el buen desarrollo de los planes.

La Auditoría Administrativa debe revisar todos los - medios de comunicación existentes dentro de una empresa, - tales como: uniformes, instructivos, recordatorios, juntas, conferencias, manuales, reportes financieros, etc., a efecto de poder evaluar la eficiencia de cada uno de ellos.

En esta fase de revisión es donde se presenta la oportunidad de evaluar la propia calidad de los dirigentes, por - ser ellos los que generan mediante sus decisiones administrativas, toda la serie de operaciones tendientes a alcanzar

las metas fijadas.

RELACION CON EL CONTROL.

Control es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.

Esta última fase del proceso administrativo, tiene como finalidad vigilar que todas las operaciones de la empresa sean realizadas apeándose lo más estrictamente posible a los planes o normas preestablecidos, a efecto de reducir al máximo las desviaciones existentes entre lo que realmente se obtuvo.

Siendo el que controla quien realiza la evaluación de todo lo planeado, lo organizado y lo dirigido, es éste el que en un momento dado requiere con mayor necesidad la intervención de la auditoría administrativa.

1.9 METODO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es muy importante que el auditor para el mejor logro de sus objetivos, utilice un método o criterio para desarrollar su trabajo de acuerdo con las características que presenta la empresa que va a auditar.

A continuación en forma general, se citan los métodos mas importantes así como los aspectos que comprenden todos y cada uno de ellos.

Método de William P. Leonard.

- 1.- Esquema General.**
- 2.- Programa de la Auditoría.**
- 3.- Recolección de datos.**
- 4.- Análisis, Interpretación y síntesis.**
- 5.- Presentación del informe y su discusión.**
- 6.- Cuestionarios.**

Método del American Institute of Management (Instituto Americano de Administración.)

- 1.- Esquema General.
- 2.- Programa de Auditoría.
- 3.- Cuestionarios.

Método del Análisis Factorial del Banco de México, S. A.

- 1.- Esquema General.
- 2.- Programa de Análisis.
- 3.- Cuestionarios.

Método de Alfonso Mejía Fernández.

- 1.- Esquema General.
- 2.- Programa de Auditoría.

Método de Manuel D'Azaola.

- 1.- Esquema General.

2.- Recolección de Datos.

3.- Cuestionarios.

Método de Roberto Macías Pineda.

1.- Esquema General.

2.- Cuestionarios.

Método de José Antonio Fernández Arena.

1.- Esquema General.

2.- Programa de Auditoría.

3.- Recolección de Datos.

4.- Presentación del Informe con Cuestionarios.

C A P I T U L O II

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 2.1 PROGRAMA DE TRABAJO
- 2.2 INVESTIGACION PRELIMINAR
- 2.3 ENTREVISTAS PREVIAS
- 2.4 DEFINIR EL AREA DE INVESTIGACION
- 2.5 PLANEACION E INTEGRACION DE RECURSOS.
 - 2.5.1 DETERMINAR EL TIEMPO QUE REQUIERE LA AUDITORIA.
 - 2.5.2 SELECCION DEL PERSONAL - QUE LLEVARA A CABO LA AUDITORIA.

**2.5.3 INSTRUMENTOS Y TECNICAS
DE LA AUDITORIA ADMINIS -
TRATIVA.**

2.5.4 PAPELES DE TRABAJO.

C A P I T U L O I I

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El primer paso para el desarrollo de una auditoría - será como elemento indispensable la planeación, ya que de - ésta dependerá la adecuada orientación que se le dé a nues - tro trabajo dentro de una organización.

Planear el trabajo de auditoría consistirá en la elec - ción de un conjunto de procedimientos, la determinación de - amplitud en el análisis de acuerdo a los requerimientos, el - tiempo que nos llevará la realización del trabajo, la profun - didad con que se analizarán los casos así como la selección - de papeles de trabajo, el personal que se encargará de llevar a cabo la tarea asignada y la preparación con que dicho per - sonal deberá contar.

La planeación de un trabajo de auditoría deberá llevar se a cabo en forma singular, lo que significa que cada orga - nismo está integrado de tal manera que los problemas y si -

tuaciones que en él se presenten, deberán analizarse como ca
sos particulares adaptando los procedimientos de auditoría -
al caso que nos ocupe.

Nuestro plan de trabajo no tendrá en general un carácter
de rigidez en cuanto a su seguimiento, ya que el encargado
de la realización de la auditoría deberá contar con la pre-
paración suficiente para ajustar en un momento dado los ele-
mentos del plan, cuando se llegaran a presentar situaciones-
no previstas o factores que requieran de un análisis mayor,-
lo que indudablemente dará a la auditoría una característica-
de mayor efectividad.

2.1 PROGRAMA DE TRABAJO.

Como resultado de la planeación de la auditoría se integrará un programa de trabajo, el cual contendrá el programa de trabajo propiamente dicho, el proyecto de papeles de trabajo y el programa del personal al que se le asignará el trabajo a desarrollar.

En el programa de trabajo se presenta una clasificación en forma ordenada de los procedimientos de auditoría que se van a utilizar, así como la amplitud que se les dará y el momento en que se van a aplicar.

Existen formas y modalidades distintas de presentación de un programa de trabajo.

Una forma de clasificarlos sería la que los divide en programas generales y programas detallados, los primeros son los que únicamente en forma genérica mencionan las técnicas que se aplicarán, incluyendo los objetivos particulares a alcanzar en cada caso, este tipo de programas se destinan

para ser usados por los jefes de auditoría.

Los programas detallados son aquellos en los cuales se describirán con la minuciosidad que se desee, la manera práctica de aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría y se destinarán para ser manejados por los ayudantes.

A continuación se enuncian algunos puntos que se consideran importantes en el contenido de un programa de auditoría administrativa.

- * Datos generales de la empresa.
- * Objeto de la auditoría administrativa.
- * Areas específicas que se revisarán.
- * Tiempo estimado para realizar el trabajo.
- * Descripción de la información a obtener.
- * Relación de fuentes de obtención de datos.
- * Personal necesario, así como requerimientos personales y técnicos de cada uno de ellos.
- * Especificación de los trabajos asignados a cada

persona y tiempo que dedicarán.

- * Facilidades materiales y técnicas de que se dis -
pondrán.
- * Persona o personas con quienes se deberán tratar -
problemas de inmediata atención.
- * A que persona o personas se les deberá informar -
acerca de los resultados de la auditoría.
- * Secuencia lógica, cronológica y funcional.
- * Contexto general que guiará la revisión en su as -
pecto técnico.

El contenido de un programa de auditoría administrati
va podría detallarse de la siguiente manera:

Información General
de la empresa.

Características Jurídicas.

Características de Operación.

Características de organización.

Funcionarios principales.

Diagramas de organización.

Reglamentos.

Este primer punto, dará a grandes rasgos una idea - del ámbito legal, funcionamiento, estructura, etc., de la - empresa que se va a investigar, datos que orientarán el enfoque que se deba dar a su análisis.

Fuentes de Información.

Formas de papelería.

Archivos.

Lugares de trabajo.

Personal que se entrevistará.

Otros registros.

Externa.

Es indispensable en la realización de cualquier inves - tación que se realice, el conocer los sitios o las personas - de donde emana la información que se genera en la empresa; el conocimiento de las fuentes de datos es vital, ya que con esto se puede evitar la pérdida de tiempo y así agilizar el - desempeño del trabajo de auditoría.

Personal que se empleará.

Auxiliares.

Analistas.

Supervisores

Especialistas.

Otros.

La organización del personal así como su control, es un punto básico en el desarrollo del trabajo. Un grupo de personas con funciones determinadas y adecuadamente coordinadas hará que la investigación se lleve a cabo con orden y eficacia.

Facilidades que proporcionará la empresa.

Personal.

Local.

Instrumentos.

Equipo.

Discusión de problemas.

La disponibilidad que la empresa muestre hacia el desarrollo de la investigación, constituye un factor de gran importancia para el alcance del objetivo fijado, ya que al contar

con los elementos antes mencionados será posible el mejora
miento de la calidad del trabajo.

Secuencia de la Auditoría.

Funciones.

Departamentos.

Secciones.

Puestos.

En este punto cabe señalar que la revisión de la empresa debe seguir un proceso lógico, lo que nos llevará por consiguiente a encontrar la raíz del problema, siendo que, - se ha seguido un orden de importancia en su análisis.

Formulación de Cuestionarios.

De aspectos administrativos.

De aspectos Técnicos.

Departamentales.

Seccionales.

Otros.

La formulación de cuestionarios constituye una herra
mienta muy importante en el desarrollo de la investigación, -

la información que obtenga de su aplicación va a ampliar en gran medida el panorama que se tenga de la situación de la empresa auditada.

Entrevista.

Director General.

Gerentes.

Supervisores.

Obreros.

Empleados.

La información que los integrantes de una organización proporcionen por medio de una entrevista, dará al auditor un conjunto de puntos de vista distintos acerca de la situación de ésta a diversos niveles.

Procedimientos y Técnicas.

Limitación.

Extensión.

Oportunidad.

En el programa de trabajo deberán mencionarse cada uno de los puntos anteriores, acerca de los procedimientos y técnicas a emplear para conocer la profundidad de la inves-

investigación, así como, el área que abarcará y el momento en -
que cada uno se aplicará.

Informe de Auditoría.

Consejo de Administración.

Director General.

Gerentes.

Supervisores.

Otros.

Se mencionarán en el programa las personas a las-
cuales se les informará de los resultados de la investiga--
ción, con el objeto de que estén enteradas de la situación -
de la empresa y así apliquen las medidas correctivas.

2.2. INVESTIGACION PRELIMINAR.

Antes de entrar plenamente a la realización de la auditoría administrativa, el auditor deberá efectuar ciertos trabajos tendientes a asegurar el buen desarrollo de ésta,

Como primer punto para iniciar el trabajo de auditoría, será necesario obtener un conjunto de datos que nos muestren la situación general de la empresa.

Lo anterior se realizará con el fin de comparar la situación de la empresa a auditar, contra otras que se hayan investigado con anterioridad.

La observación de balances, gráficas, documentación, datos estadísticos, etc., y el recorrido por cada una de las áreas que integran la empresa, tales como centros productivos que nos darán una idea de los procesos de elaboración, dependencias técnicas que nos mostrarán la coordinación de los proyectos de fabricación, así como, las dependencias administrativas en las cuales obtendremos una información ge-

**neral acerca del manejo de las actividades de control del -
personal, ventas, etc.**

2.3 ENTREVISTAS PREVIAS.

Al iniciar un trabajo de auditoría administrativa, es conveniente realizar algunas entrevistas con personas relacionadas directamente con el área, departamento, sección, etc., que se pretenda analizar, en primer lugar deberá seleccionarse a las personas que se vayan a entrevistar, cerciorándose de que éstas realmente estén enteradas de las características concernientes a su área de trabajo, ya sea en forma superficial o detallada.

Antes de realizar la entrevista se enterará a las personas a entrevistar presentándoles una relación de los asuntos a tratar, con el fin de que preparen material, ya sean informes, documentos, gráficas, etc., que servirán para proporcionar datos más claros acerca de los puntos que sean analizados.

La realización de la entrevista deberá ser planeada con anterioridad, determinando el tipo de información que se requiere y para ello es necesaria la formulación de preguntas

concretas.

El auditor deberá contar con la habilidad de discriminar la información recibida y decidir si es o no verdica, ya que existe el peligro de llegar a conclusiones que harían perder la objetividad de la investigación.

Es conveniente hacer concientes a los integrantes de la empresa acerca de la finalidad del trabajo de auditoría, - debido a que existe la idea generalizada de que la intención del auditor es la crítica de su trabajo; haciéndoles ver que - su objetivo es el de orientar a la empresa para aumentar su eficiencia.

2.4 DEFINICION DEL AREA DE INVESTIGACION.

Es necesario determinar cual va a ser el área que abarcará nuestra investigación. Dicha investigación podrá abarcar a toda la empresa, analizando todas y cada una de sus funciones, departamentos, secciones, procedimientos, etc., por otra parte el estudio puede concretarse a la revisión de alguna función en especial, a un solo departamento, etc.

Siendo que en una empresa todas sus partes se encuentran en alguna forma interrelacionadas, es conveniente en el caso de analizar alguna área en especial, hacerlo también con aquellas que tengan un contacto mas directo con ésta, aunque conviene mencionar que lo mejor serfa hacer una investigación de toda la empresa con el fin de conocer aún mas a fondo sus problemas, y así poder detectar las causas que los originan.

Para la definición del área a investigar existen varios criterios, entre ellos puedo mencionar el de Manuel D'azaola

que se basa en la auditoría del proceso administrativo; Alfonso Mejía Fernández, que toma en cuenta para definir el área de investigación las funciones de la empresa; otros autores se basan en niveles jerárquicos o combinan alguno de los criterios anteriores.

En el presente trabajo se analizarán en forma breve las funciones que integran a la empresa, revisando para esto los elementos esenciales que las forman.

FINANZAS.

OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS.

Es la consecución de los fondos necesarios para estructurar el capital de la empresa.

DETALLES A ESTUDIAR .

- 1.- ¿ Se cumplen los objetivos a corto y a largo plazo?

- 2.- ¿ Cómo se eligen las fuentes de recursos?
- 3.- ¿ Son adecuadas las condiciones que se han impuuesto a la empresa al prestar dinero?
- 4.- ¿ Existen fuentes internas de recursos?

APLICACION DE RECURSOS FINANCIEROS.

Es la encaminación, manejo e inversión del capital.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se cumplen planes de aplicación de recursos?
- 2.- ¿ Existen políticas de aplicación de recursos?
- 3.- ¿ Son adecuadas las erogaciones por mano de obra, material, gastos de producción, gastos de venta, gastos de administración y otros gastos?
- 4.- ¿ Cómo está integrado el capital de trabajo?
- 5.- ¿ Cada cuándo se formulan y se revisan los presupuestos?

CREDITOS.

**Es el otorgamiento de productos o servicios bajo -
promesa de posterior pago.**

COBRANZAS.

**Control de cobros e información periódica de los mis
mos.**

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Existen políticas para otorgar créditos?**
- 2.- ¿ Son controlados los deudores por estos con -
ceptos?**

PERSONAL.

RECLUTAMIENTO.

Consiste en atraer y reunir a un número suficiente -

de solicitantes a fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se utilizan buenos medios de información para reclutar aspirantes?**
- 2.- ¿ Quién recluta al personal?**

SELECCION.

Es la función de rechazar a las personas reclutadas, quedándose solo con los elementos que mejor satisfagan las necesidades de los puestos.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Exigen requisitos para los puestos ejecutivos?**
- 2.- ¿ Se exigen requisitos para los puestos de empleados?**
- 3.- ¿ Se comprueban exámenes médicos, físicos,-**

psicológicos a los aspirantes?

CONTRATACION.

Es la aceptación final del solicitante, formalizándose la relación contractual del mismo con la empresa.

DETALLES A ESTUDIAR .

- 1.- ¿ Quién contrata al personal?
- 2.- ¿ Existe un reglamento interior de trabajo?

INTRODUCCION.

Es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con objeto de adaptarlo lo más rápida y efectivamente posible.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son presentados a sus compañeros los traba

adores de nuevo ingreso?

- 2.- ¿ A los trabajadores de nuevo ingreso se les muestran las oficinas, plantas y servicios de la empresa?**

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

Consiste en la adecuación de las habilidades del trabajador a las necesidades de la empresa y la optimización de las habilidades potenciales del individuo.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Existen programas de entrenamiento para empleados?**
- 2.- ¿ A los nuevos empleados se les entrena?**
- 3.- ¿ Cómo se elige a las personas a entrenar o desarrollar?**

ANALISIS DE PUESTOS.

Es la separación y ordenamiento preciso de los elementos que integran un puesto.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1. - ¿ Están definidos correctamente los puestos de la empresa?**
- 2. - ¿ En qué forma se analizan los puestos?**

PRESTACIONES Y SERVICIOS.

Son beneficios adicionales que la empresa otorga en favor y provecho de los trabajadores, fuera del salario estipulado.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1. - ¿ Otorga la empresa prestaciones y da servicios?**

- 2.- ¿ Cuáles son las prestaciones y servicios personales y colectivos. ?
- 3.- ¿ El personal conoce los servicios que presta la empresa?

SALARIOS E INCENTIVOS.

Se ocupa de las remuneraciones al personal, estudio, implantación y otorgamiento de bonificaciones como estímulo para el mejoramiento e incremento del trabajo, el estudio de modificaciones generales a los salarios, etc.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son adecuados los emolumentos?
- 2.- ¿ Los incentivos se calculan técnicamente?
- 3.- ¿ Son comprendidos los incentivos por los trabajadores?
- 4.- ¿ Se estimula el desempeño?

PRODUCCION.

DISEÑO DEL PRODUCTO.

Es crear sobre el papel la estructura o forma física que el producto va a revestir. Las funciones típicas son:- estilo, material, diseño mecánico, investigación, experimentos y dibujo.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se han investigado las necesidades y gustos de los consumidores?
- 2.- ¿ Es aceptada por los consumidores la apartenencia de los productos. ?
- 3.- ¿ Son durables los productos?
- 4.- ¿ El costo de producción permite un buen márgen de utilidad?
- 5.- ¿ Se estudia científicamente el diseño del producto?

LOCALIZACION Y PLANIFICACION DE PLANTA.

Es la consideración cuidadosa de todos los factores necesarios para la mejor elección de la localización de la planta, considerando las condiciones técnicas, sociales y económicas. Es también la colocación adecuada de la maquinaria y el equipo, siguiendo un orden lógico que facilite el paso de materiales, piezas, productos y personas, así como proporcionar las mejores condiciones de higiene y seguridad.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se han tomado en cuenta para determinar el lugar para la planta, la tecnología existente en la zona?
- 2.- ¿ Qué distancias y facilidades existen para el abastecimiento de materiales?
- 3.- ¿ Los mercados son accesibles fácilmente?
- 4.- ¿ Existen facilidades financieras en la zona elegida?

- 5.- ¿ El clima presenta alguna dificultad para el desarrollo de la producción?
- 6.- ¿ Son revisadas periódicamente las situaciones originales que sirvieron para determinar la ubicación de la planta?

INGENIERIA DE METODOS.

Se dirige al desarrollo de métodos de fabricación - que permitan la producción en forma adecuada, en las cantidades y de la calidad deseada.

a) PLANEACION DEL PROCESO.

Es el establecimiento de las tareas básicas en los procesos de producción que se van a emplear.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se utilizan materias primas adecuadas?
- 2.- ¿ Se asignan las tareas en forma equilibrada?
- 3.- ¿ La maquinaria se ha elegido correctamente?

- 4.- ¿ Son posibles de lograr los estándares marcados?
- 5.- ¿ Los métodos utilizados son los mas adecuados?

b) DETERMINACION DE TIEMPOS.

Consiste en la formulación y estudio de la duración del trabajo de operación, la velocidad de la producción normal bajo formas de honorarios por pieza o piezas para cada producto o parte que se va a manejar en el proceso y la política a seguir sobre el número de turnos, para calcular el número de turnos de trabajo, para calcular el número de horas que va a trabajar la planta en determinado lapso.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son determinados en forma científica?
- 2.- ¿ Permiten al obrero trabajar en forma humana?
- 3.- ¿ Son controlados periódicamente?

CONTROL DE MATERIALES.

Consiste en la presencia de los materiales adecuados, en el lugar apropiado y en la fecha oportuna.

a) ADQUISICION DE MATERIALES.

Se ocupa de la obtención de materiales, piezas, abastecimiento, equipo y utillaje.

b) ALMACENAJE.

Realiza las actividades de guarda y separación de materiales y productos elaborados.

c) CONTROL DE EXISTENCIA.

Regula la existencia de materiales y artículos almacenados, ocupándose también de su registro sistemático, su localización y del mantenimiento de un inventario equilibrado.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se controlan estadísticamente los inventarios?
- 2.- ¿ Los tiempos de entrega afectan a la producción?
- 3.- ¿ Las cantidades a pedir son determinadas convenientemente?
- 4.- ¿ Se eligen adecuadamente los proveedores en cuanto a precios, calidades, servicios y condiciones?
- 5.- ¿ El control interno es consistente?
- 6.- ¿ Son considerados los gastos de mantenimiento?
- 7.- ¿ Cómo se evitan los faltantes?

ELABORACION.

Consiste en la adición, transformación, eliminación, combinación o cambio de materiales en bruto, hasta obtener el producto acabado.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Es adecuada la cantidad producida?

- 2.- ¿ Es adecuada la calidad producida?
- 3.- ¿ Es adecuado el tiempo empleado en la producción?
- 4.- ¿ Cómo se eliminan los desperdicios?

CONTROL DE PRODUCCION.

Escencialmente regula el flujo ordenado de los materiales en la planta, partiendo de su estado inicial hasta llegar al producto acabado.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se alcanzan los estándares planeados?
- 2.- ¿ Se controla la producción por medio de ordenes?
- 3.- ¿ Por medio de procesos.?
- 4.- ¿Cuál es la capacidad utilizada?

a) PLANIFICACION.

Se ocupa de la continuidad de los detalles emanados de la planificación (diseño, proceso, tiempo, etc.).

PROGRAMACION.

Fija cronológicamente la producción en el orden de su prioridad, sucesión, fecha de iniciación, fecha de terminación, turno al que corresponde.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se utilizan las técnicas de ruta crítica?
- 2.- ¿ Se utilizan diagramas de flujo?
- 3.- ¿ Se determinan las horas hombre?
- 4.- ¿ Se determinan las horas máquina?

LANZAMIENTO.

Es el envío de los documentos o boletines de autorización para iniciar las actividades de producción.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Existe comunicación ascendente?**
- 2.- ¿ Es adecuada la comunicación descendente?**
- 3.- ¿ Qué fuentes de información se utilizan?**

CORRECCION.

Es la supresión de las causas que determinaron una desviación de las realizaciones, solucionando las diversas dificultades que van surgiendo durante el funcionamiento del proceso.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Existe producción defectuosa?**
- 2.- ¿ Qué porcentaje representa?**
- 3.- ¿ Es elevado el costo de reprocesado.?**
- 4.- ¿ La producción defectuosa se debe a materiales improprios?**
- 5.- ¿ La producción defectuosa se debe a errores**

de obreros?

6.- ¿ Hay supervisión adecuada?

CONTROL DE CALIDAD.

Regula la eficiencia de los procesos de fabricación,- para que a su vez quede reflejado en la calidad que se desea del producto acabado.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Quién controla la calidad.?**
- 2.- ¿ En qué forma se controla la calidad?**
- 3.- ¿ Cómo se fijan los estándares?**

MANTENIMIENTO Y CONSERVACION.

Es la labor encaminada a tener en condiciones óptimas de servicios a los equipos e instalaciones, edificio, planta, etc., evitando su deterioro interior y exterior.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Periódicamente se da servicio a la maquinaria y equipo?
- 2.- ¿ Existen reglamentos tendientes a la seguridad de los obreros y conservación de los equipos?
- 3.- ¿ Las condiciones actuales de la maquinaria son satisfactorias?

TRAFICO Y TRANSPORTE.

Determina los equipos y sistemas apropiados para transportar los artículos por la planta.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son adecuados los equipos y sistemas existentes?
- 2.- ¿ Se han establecido rutas adecuadas?

MERCADOTECNIA.

INVESTIGACION DE MERCADOS.

Es el estudio de lo que el público desea o necesita, - tomando en cuenta las características del producto, que ser virán de base para los planes de producción, para el cálculo de los costos , precios, para las campañas de venta y pu blicidad.

DETALLES A ESTUDIAR.

1. - ¿ Se hacen investigaciones periódicas de mercados?
2. - ¿ Se determinan correctamente los mercados - potenciales?
3. - ¿ Se conocen los mercados reales?
4. - ¿ Qué porcentaje del mercado total se cubre?

CAÑALES DE DISTRIBUCION.

Es la fluidez que se da a la distribución del producto para que pueda llegar a manos del consumidor.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Los canales de distribución van de acuerdo con la clase de producto que se ofrece?
- 2.- ¿ Para la elección de canales de distribución se ha considerado la ubicación de los distintos mercados?

MARCAS Y ETIQUETAS.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son adecuadas las marcas existentes en cuanto a impacto entre los consumidores?

PRECIOS.

Es la asignación de un valor monetario al producto y

la escala de descuentos, concesiones y otras bonificaciones en términos del margen de utilidad deseado, considerando - las fuerzas económicas que lo afecten.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se ha calculado el punto de equilibrio de la - empresa?
- 2.- ¿ Es razonable el margen de utilidad obtenido?
- 3.- ¿ Se respetan las disposiciones gubernamenta - les en cuanto a control de precios?
- 4.- ¿ Se comparan periódicamente los precios de la empresa con los de la competencia?
- 5.- ¿ Para establecer el precio de venta se efectúa previamente alguna investigación de mercados?

PUBLICIDAD.

Es la diseminación o propagación de mensajes confir- mados o patrocinados abiertamente a través de la compra de espacio, tiempo o cualquier otro medio que sirva a los obje-

tivos de identificación, información o permanencia del producto dentro de la preferencia del consumidor.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ En qué forma se eligen los medios utilizados?
- 2.- ¿ En qué grado se logran los fines propuestos - al contratar publicidad?
- 3.- ¿Qué parte del mercado cubre la publicidad?
- 4.- ¿Qué influencia tiene la publicidad de la empresa entre los consumidores?
- 5.- ¿ El incremento de ventas obtenido por la publicidad justifica el costo de la misma?

CAMPAÑA DE VENTAS.

Se da cuando por necesidad del mercado, durante un período de tiempo determinado, se utilizan todas las fuerzas promocionales en forma exhaustiva, empleándose también, - determinada estrategia de ventas para un fin específico.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Son oportunas las campañas de ventas realizadas por la empresa?
- 2.- ¿ Ha sido razonable su costo?
- 3.- ¿ Fueron satisfactorios sus resultados?

PLANEACION DE VENTAS.

Es la fijación de políticas, normas, procedimientos y estrategias necesarias para alcanzar un fin predeterminado de ventas.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Se fijan políticas adecuadas referidas a ventas?
- 2.- ¿ El fin perseguido por la empresa, en cuestión de ventas, está bien determinado?
- 3.- ¿ Son razonables los pronósticos y presupuestos de ventas?

CONTROL DE VENTAS.

Utilización de aquellos sistemas y procedimientos - que permiten ver si lo que se esperaba se ha obtenido y, en caso contrario, indicar las variaciones y las causas de las mismas, para poder efectuar los cambios necesarios.

DETALLES A ESTUDIAR.

- 1.- ¿ Las cuotas asignadas a los vendedores son - cubiertas por ellos?**
- 2.- ¿ Se determina el volumen de ventas por cada- uno de los agentes vendedores?**
- 3.- ¿Cuál es el porcentaje de cuentas incobrables?**
- 4.- ¿ Se conoce el volumen de ventas por producto?**

Los detalles a estudiar van de acuerdo a la naturale- za de cada empresa, lo anterior se ha mostrado a manera de ejemplo para dar una idea general de la forma como se pue- den analizar las funciones de una organización.

2.5 PLANEACION E INTEGRACION DE RECURSOS.

2.5.1 DETERMINACION DEL TIEMPO QUE RE- QUIERE LA AUDITORIA.

Evidentemente la duración del trabajo de auditoría administrativa ira en función a diversos factores, tales como, la amplitud que se desee en su desarrollo y la profundidad del análisis que se quiera dar a la investigación.

Existen otros factores que determinan que debemos tomar en cuenta para estimar el tiempo de duración, entre ellos podría mencionar: el grado de eficacia de los controles con que cuente la empresa que de no ser suficientes provocarían retrasos en el trabajo debido a la dificultad que se presentaría al momento de recopilar la información. Por otra parte debemos considerar otro punto que es el de la disponibilidad de la empresa para proporcionarnos los elementos para la agilización del trabajo, así como, la cooperación que el personal brinde al desempeño de la auditoría.

Después de analizar los factores anteriores, conside

ro que el tiempo que se requeriría para realizar una auditorría a un área en especial sería trabajo de algunas semanas, y analizar a toda la empresa llevaría varios meses dependiendo de las facilidades y obstáculos que se pudieran presentar, tomando en cuenta lo que se mencionó anteriormente.

2.5.2 SELECCION DEL PERSONAL QUE LLEVARA A CABO LA AUDITORIA.

Ante la magnitud del análisis que se deberá efectuar y la diversidad de puntos que deberán revisarse, sería conveniente para efectos de una auditoría administrativa la integración de un equipo de trabajo formado por personal especializado en cada una de las áreas a investigar, ya que sería imposible que un profesionalista o un grupo de ellos que contara con la preparación en una sola especialidad lograra abarcar con sus conocimientos, el análisis de los diversos problemas que se presentan en una organización.

Al integrar un grupo de especialistas que abarcara las funciones existentes en la empresa, se lograría efectuar un análisis completo y detallado. El grupo mencionado para su mejor funcionamiento deberá ser coordinado por un jefe quien se encargará de dirigir las investigaciones.

El jefe del grupo de auditoría deberá ser una persona con amplio criterio administrativo y conocimiento de la

materia, una visión científica y contar con grandes cualidades de organizador.

Será de importancia fundamental que el personal que integre el equipo de trabajo, cuente con una gran preparación académica en el área que les sea asignada, experiencia en implantación de sistemas y procedimientos, facilidad para analizar los factores que afectan el área que les corresponda y asimismo la evaluación de estos. También deberán ser imparciales y honestos.

2.5.3. INSTRUMENTOS Y TECNICAS QUE SE EMPLEAN EN LA AUDITORIA.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para la obtención de información y la comprobación necesarias para emitir su opinión.

Las técnicas de auditoría están encaminadas a detectar los puntos críticos de los problemas, debiendo señalar con oportunidad su aparición para evitar su repetición, lo cual va a permitir la aplicación de nuevas ideas que traerán beneficios a la operación misma de la empresa.

A continuación se enuncian las técnicas e instrumentos que auxilian al auditor administrativo en el desarrollo de la investigación.

- I.- ORGANIGRAMAS.
 - 1.- Estructurales.
 - 2.- Funcionales.

3.- Departamentales.

4.- Seccionales.

II.- DIAGRAMAS DE PROCESOS SOBRE:

1.- Productos.

2.- Hombres.

3.- Flujos.

4.- Operaciones.

5.- Procedimientos.

III.- DIAGRAMAS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

1.- Hombres.

2.- Máquinas.

IV.- DIAGRAMA DE DISPOSICION DE:

1.- Máquinas.

2.- Equipo.

3.- Edificio.

4.- Piso.

5.- Lugares de trabajo.

V.- DIAGRAMAS COMPARATIVOS.

- 1.- Gráficas de Gantt.**
- 2.- Interrelaciones.**
- 3.- Línea y Staff.**

VI.- DIAGRAMAS GRAFICOS DE:

- 1.- Programa de trabajo.**
- 2.- Lineales.**
- 3.- Barras.**
- 4.- Mapas.**
- 5.- Especiales.**

VII.- DIAGRAMAS DE MANEJO DE FORMAS.

VIII.- OTROS DIAGRAMAS.

- 1.- Cargos de máquinas.**
- 2.- Precios y cuotas.**
- 3.- Utilidad.**
- 4.- Punto de equilibrio.**
- 5.- Tendencias.**

IX. - ESTUDIO DE TIEMPOS.

- 1. - Trabajadores.**
- 2. - Productos.**
- 3. - Equipo.**

X. - PELICULAS DE MOVIMIENTOS EN EL TRABAJO.

XI. - HOJAS.

- 1. - Entrevistas.**
- 2. - Observaciones.**
- 3. - Estadísticas.**

XII. - HOJAS DE INSTRUCCIONES, OPERACIONES Y RUTAS.

XIII. - LISTA DE VERIFICACION Y DE REALIZACION DEL TRABAJO.

XIV. - MUESTREO Y MEDICION DEL TRABAJO.

XV.- SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

XVI.-INVESTIGACION DE OPERACIONES.

XVII. CUESTIONARIOS.

XVIII INFORMES.

XIX.-PAPELES DE TRABAJO.

La elección de entre las técnicas e instrumentos -
enunciados, dependerá de las necesidades, el enfoque, la -
profundidad, etc., que el auditor desee darle a la investiga-
ción.

Los papeles de trabajo constituyen la documentación en la cual el auditor va registrando la información recopilada, los procedimientos que se utilizaron durante la auditoría, conclusiones a las que se llegó, etc.

El auditor durante la realización de su trabajo deberá conservar documentos, gráficas, programa, análisis, -- etc., debidamente ordenados con el propósito de contar con la información suficiente en caso de requerir alguna consulta, comprobación, etc.

Se deberá poner especial atención en la preparación y aspecto de los papeles de trabajo, ya que su contenido y uniformidad desempeñan un papel en la labor de auditoría.

En primer lugar será conveniente para cuidar de su aspecto utilizar hojas tamaño estándar, en segundo lugar es también muy importante que la información sea completa, ya que unos documentos mal preparados e incompletos pueden cau

**sar confusión y demoras innecesarias al elaborar el infor
me general de auditoría.**

**Concluido el trabajo de auditoría administrativa y -
preparado el informe, los papeles de trabajo junto con el -
programa de auditoría, así como, cualquier otro material
empleado se colocarán en un archivo para su posterior con
sulta.**

C A P I T U L O III

RECOPIACION Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

3.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

3.2 OBSERVACION DIRECTA

3.3 CUESTIONARIOS

3.4 ENTREVISTAS

EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.

3.5 PONDERACION DE FUNCIONES

3.6 DETERMINACION DE FACTORES A EVA
LUAR.

3.7 ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTO-
RES A EVALUAR.

3.8 DETERMINACION DE GRADOS.

C A P I T U L O I I I

RECOPIACION Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

Una vez concluida la planeación de la auditoría administrativa, el siguiente paso a seguir será la recopilación de información dentro de la fase de examen.

OBTENCION DEL ESTUDIO DE LA INFORMACION.

La secuencia para obtener y evaluar la información puede ser:

OBTENCION DE DATOS.

Instrumentos

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Observación directa de hechos y registros.
- d) Entrevistas preliminares
- e) Entrevistas de fondo

ORDENAR Y DEPURAR LA INFORMACION.

Instrumentos.

- a) Eliminar la información no confiable.**
- b) Entrevistas para sondeos rápidos.**
- c) Entrevistas de comprobación de hipótesis.**

ANALIZAR LA INFORMACION EVALUANDO.

- a) Medio ambiente.**
- b) Objetivos y políticas**
- c) Cumplimiento de procedimientos.**
- e) Grado de logro de los fines de la organización.**

INVESTIGAR LAS CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS.

BUSQUEDA DE SOLUCIONES.

DISCUTIR POSIBLES MEJORAS.

- a) Discusión de problemas.**
- b) Entrevistas.**

A continuación enunciaré el concepto y las características de los instrumentos que se emplean en la obtención de la información.

3.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

La técnica de investigación documental trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista gráfica y escrita sobre el objeto de nuestro trabajo, su finalidad es la de explorar el pasado para comprender y explicar la situación presente de la organización.

Toda técnica de investigación requiere de fuentes y medios que le permitan desenvolverse.

En el caso de la técnica de investigación documental, las fuentes son los archivos principalmente y los medios son los informes, formas, etc.

Las etapas que integran esta técnica son:

- 1.- Recopilación de información.
- 2.- Análisis de la información obtenida.
- 3.- Clasificación de la misma.

3.2 OBSERVACION DIRECTA.

Una de las técnicas de recopilación de información - consiste en la observación directa de los hechos, la finalidad de esta técnica es la de completar, confrontar y verificar - los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental, la que viene a ser aquella que sirve para - fijar el objeto de estudio más científica y sistemáticamente, proporcionando una serie de elementos que serán la base de la técnica de observación.

La observación ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro objeto.

La secuencia que sigue la técnica de observación es - en sí la misma que se utiliza en otras técnicas, es decir, - se requiere definir el hecho u objeto a observar, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas y evaluarlas, y - por último conservar las notas tomadas para su consulta posterior.

3.3 EL CUESTIONARIO.

El cuestionario es una de las formas clásicas para la reunión de datos, su contenido tiene como finalidad descubrir hechos, opiniones o ambas cosas; sirve también para reunir datos objetivos y cuantitativos.

La aplicación de esta técnica, solo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista, es demasiado corto, cuando la información se encuentra dispersa, o las fuentes son variadas.

TIPOS DE CUESTIONARIOS.

Existen dos tipos de cuestionarios: los estructurados y los no estructurados.

Los cuestionarios estructurados son aquellos cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas, ordenadas y definidas, con otras interrogantes que se limitan a lo necesario para aclarar o detallar las respuestas.

Los cuestionarios deberán contar con características de:

UNIDAD.

Se elaborará un cuestionario para cada asunto concreto.

SECUENCIA.

Se iniciará con las preguntas más fáciles aumentando su dificultad gradualmente.

CLARIDAD.

Las preguntas deberán ser comprensibles para la persona interrogada.

3.4 LA ENTREVISTA.

Dentro de las técnicas de recolección e investigación, la mas importante por su contenido, método y aplicación talvez sea la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte del trabajo administrativo, valiéndose de la narración de las personas.

Toda entrevista para su desarrollo debe seguir una secuencia lógica, en primer lugar, el auditor debe llevar en mente definido el objetivo y la naturaleza general del estudio que pretende realizar.

Para llevar a cabo una auditoría completa, la aplicación de cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas para poder comprobar y ampliar los datos obtenidos.

LAS ENTREVISTAS PUEDEN SER LAS SIGUIENTES.

a) ENTREVISTAS PRELIMINARES.

La cuales se llevan a cabo para darse una idea general de los problemas que se van a analizar así como, el en-foque y profundidad que se les quiera dar.

b) ENTREVISTAS PARA SONDEOS RAPIDOS.

Se utilizan cuando se requiere captar en poco tiem-po alguna situación en particular.

c) ENTREVISTAS PARA COMPROBACION DE HIPO **TESIS.**

Son aquellas que se realizan durante la recolección- de datos y en la interpretación con personas especialistas - con el fin de comprobar alguna información comparándola - con problemas que ellos hayan estudiado anteriormente.

A continuación se mencionan algunas reglas para la - realización de una entrevista.

- 1.- Se debe iniciar explicando a la persona entrevis-
tada el objetivo de la entrevista.

- 2.- Se deberá crear un ambiente de confianza.
- 3.- Se evitará presionar al entrevistado.
- 4.- Se formularán preguntas concretas.
- 5.- Se anotarán las respuestas.
- 6.- Se evitará contradecirlo.
- 7.- Se evitará interrumpirlo.
- 8.- Se pondrá atención en la actitud del entrevistado.

EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.

El grado de eficiencia de una organización podrá ser conocido con base en la evaluación de las funciones que la integran.

La eficiencia se evaluará siguiendo el proceso que se menciona a continuación y que servirá para valorizar los datos que nos reflejan la situación de la empresa.

- a) Ponderación de funciones.**
- b) Determinación de factores a evaluar.**
- c) Asignación de puntos a los factores a evaluar.**
- d) Determinación de grados.**

3.5 PONDERACION DE FUNCIONES.

Una de las etapas de mas importancia en el proceso de evaluación es la ponderación o "peso" que se le asigna a una función para determinar el valor relativo que estas tienen entre sí, comparando su grado de importancia.

La ponderación de funciones consiste en darle a cada función un porcentaje con base en la importancia que estas tengan en cada empresa; ya que en cada organización las funciones desempeñarán un papel distinto dependiendo de la actividad a que se dediquen.

Las cuatro funciones que integran la empresa se considerarán para efectos de la determinación del peso como un 100% y asignándoles a éstas un valor que en total integre este porcentaje.

3.6 DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR.

Cada función de la empresa lleva implícitos ciertos factores que determinan sus características particulares.

Estos factores serán determinados de acuerdo a la naturaleza y situaciones de cada organización, como ejemplo podríamos tomar en cuenta los siguientes:

- 1.- Adecuación de objetivos y políticas.**
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.**
- 3.- Adecuación de la estructura orgánica.**
- 4.- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.**
- 5.- Adecuación de estándares de operación.**
- 6.- Grado de cumplimiento con los estándares de operación.**
- 7.- Eficiencia del personal.**
- 8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.**

Para la obtención de mejores resultados en el análisis

sis anterior podría llevarse éste a distintos niveles dentro de la misma función.

3.7 ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR.

Con el fin de darle una mayor precisión a la evaluación de los factores y complementar la realizada por medio de valores relativos, se asignarán en forma arbitraria a cada factor un determinado número de puntos, dependiendo del grado de participación con que éstos contribuyan a la obtención de la eficiencia en su función y en que proporción sea mayor dicha participación.

La cantidad de puntos asignados a cada factor variará de acuerdo a cada empresa debido a que los factores influyen de acuerdo a la naturaleza de cada una.

3.8 DETERMINACION DE GRADOS.

Para la determinación de grados se establecerá una escala de valores, en la cual los números menores representarán deficiencias y los números mayores corresponderán a una eficiencia elevada en cada una de las funciones.

Como ejemplo de escala de apreciación se podría elaborar una de la siguiente manera:

Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy buena	4	80 a 90%
Buena	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mala	1	20 a 40%
Muy mala	0	0 a 20%

C A P I T U L O I V

PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA.

- 4.1 REDACCION ADECUADA**
 - 4.1.1 CLARIDAD**
 - 4.1.2 CORRECCION**
 - 4.1.3 CONCISION**
 - 4.1.4 CORTESIA**
- 4.2 OPORTUNIDAD EN LA PRESENTACION**
- 4.3 SELECCION ADECUADA DEL MATERIAL
TRATADO.**
- 4.4 ELEMENTOS DE UN INFORME DE AUDI-
TORIA . ADMINISTRATIVA .**

4.4.1 ALCANCE DE LA AUDITORIA

**4.4.2 APRECIACION CRITICA DE ASPECT
TOS FUNDAMENTALES.**

4.4.3 EVALUACION DE LA EMPRESA.

4.4.4 RECOMENDACIONES

4.4.5 ANEXOS

4.5 VIGILANCIA DE LAS RECOMENDACIONES.

C A P I T U L O I V

PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA

Habiendo concluido con las etapas de recolección y - evaluación de la información, el paso siguiente que nos ocupa es el de la elaboración de un informe, que es un documento indispensable e imprescindible en todo trabajo de investigación; para el cliente el informe representa el aspecto mas - importante y fundamental a utilizar como resultado de una - auditoría administrativa.

Para la elaboración de un informe de auditoría, ha-- brá que considerar un conjunto de elementos básicos que lo integren y den así a éste un carácter formal y absolutamen- te profesional.

4.1 REDACCION ADECUADA.

Como primer punto a observar en la elaboración de nuestro informe mencionaré la atención que se debe tener para su redacción.

Es evidente que para la adecuada interpretación y comprensión de nuestro informe, éste deberá ser redactado con claridad.

4.1.1 CLARIDAD.

Este es un elemento importante de la redacción, ya que debemos considerar que el informe será leído por personas de diversa preparación, para lo cual deben ser eliminados los conceptos técnicos y evitar la presentación de ideas vagas.

4.1.2 CORRECCION.

La corrección es otro elemento que habrá que tomar en cuenta para elaborar un informe. La descripción de los hechos deberá redactarse de acuerdo con lo observado, -

teniendo un especial cuidado en lo que se refiere a las reglas gramaticales y el empleo adecuado de las palabras.

4.1.3 CONCISION.

La redacción concisa no implica que deba ser breve, sino que, con el menor número de palabras pueda ser expresado todo aquello que se requiera evitando la omisión de puntos de importancia y excluyendo los que carezcan de ella.

4.1.4 CORTESIA.

Este elemento contempla lo relativo a evitar todo aquello que sea ofensivo, siendo nuestro informe un documento de crítica, que aunque constructiva puede traer consigo reacciones desfavorables, será muy conveniente sustituir las palabras desagradables por otras que no desvirtúen la idea que se trata de comunicar y que a la vez sean inofensivas, de la misma forma evitar frases negativas que en cierta forma pudieran causar sensaciones molestas.

4.2 OPORTUNIDAD EN LA PRESENTACION.

Se debe tomar en cuenta que si nuestro informe es entregado fuera de tiempo, habrá sido un trabajo inútil.

Siendo que el informe contiene el resultado de la evaluación practicada y su objetivo es el de guiar a la administración de la empresa en su planeación así como en la toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas, es indispensable que sea entregado con toda oportunidad.

4.3 SELECCION ADECUADA DEL MATERIAL TRATADO.

Para la selección adecuada del material, deberá tomarse en cuenta que para la obtención de mejores resultados es conveniente fijar nuestra atención en los asuntos de importancia que requieran un análisis mas amplio.

4.4 ELEMENTOS DE UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los elementos a considerar en el informe de auditoría pueden ser los siguientes:

ALCANCE DE LA AUDITORIA.

APRECIACION CRITICA DE ASPECTOS FUNDAMENTALES.

EVALUACION DE LA EMPRESA.

RECOMENDACIONES.

4.4.1 ALCANCE DE LA AUDITORIA.

En lo que respecta a este punto se mencionarán en forma breve los hechos que se estudiaron, la interpretación que se les dió, así como, la profundidad de la investigación. Se incluirán también las áreas que se examinarón y evaluaron, y los obstáculos que se encontraron durante el desarrollo de la auditoría.

4.4.2 APRECIACION CRITICA DE ASPECTOS FUNDAMENTALES.

En esta parte el auditor deberá hacer hincape en hechos de importancia relevante, debido a que a los directivos de la empresa les interesa conocer en primer lugar las fallas en las cuales se requiera actuar de inmediato, con el fin de aplicar acciones correctivas. *La mención de los hechos relevantes deberá jerarquizarse por orden de importancia comenzando por los que presenten mayores deficiencias.

4.4.3 EVALUACION DE LA EMPRESA.

En lo que respecta a este punto deberá informarse a los directivos acerca de los problemas de eficiencia que se presenten en la empresa. Además de los que se han considerado como hechos relevantes, existen otro tipo de problemas que afectan a la organización y que es importante tomar en cuenta.

4.4.4 RECOMENDACIONES.

En los casos en los cuales durante el desarrollo del-

trabajo de auditoría, el auditor encuentre algunas deficiencias y piense que es posible, tomando en cuenta los recursos de la empresa su resolución, será necesario hacer algunas recomendaciones con el fin de mejorar la eficiencia, acompañando a estas de las alternativas de acción que a su juicio sean apropiadas para que la empresa elija la que le parezca mejor.

4.4.5 ANEXOS.

Los anexos que se incluyen en un informe de auditoría administrativa tienen como fin ayudar en la comprensión de lo que se ha mencionado en él, y complementar alguna información. Entre otros se pueden mencionar: diagramas de flujo, gráficas, estados financieros, cuestionarios, etc.

4.5 VIGILANCIA DE LAS RECOMENDACIONES.

El informe de auditoría es en una empresa, el inicio de un proceso de modificaciones y correcciones a las deficiencias que en ella pudieran existir. La labor del auditor no finaliza con la elaboración del informe, sino que deberá vigilar que sus recomendaciones se sigan y se completen.

El auditor deberá discutir con los directivos de la empresa las propuestas que a éstos no parezcan convenientes, con el propósito de fundamentar la necesidad de llevar a cabo su aplicación.

En algunos casos el equipo de auditoría se encarga directamente de colaborar en las modificaciones de los sistemas y procedimientos, elaborando diagramas, formas, etc.

Cuando el auditor no se encarga de llevar a cabo lo sugerido, deberá:

- 1.- Vigilar que las acciones correctivas se lleven a cabo y observar los resultados.
- 2.- Concientizar a los directivos de que el cambio es un proceso, en muchos casos a largo plazo, y que los resultados irán presentándose poco a poco.
- 3.- Convencer a los directivos de la empresa de que la auditoría administrativa es un instrumento que da a la empresa una mayor capacidad para alcanzar las metas fijadas.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

Habiendo analizado en forma general el concepto y desarrollo de la Auditoría Administrativa, se puede afirmar que constituye la herramienta mas efectiva para la evaluación de la eficiencia administrativa, actuando como control aplicable a todas las funciones de la organización.

El desarrollo de la auditoría administrativa, lleva consigo la realización de una serie de actividades que se encuentran intimamente ligadas a las implícitas en el proceso administrativo.

Siendo que la realización de la auditoría administrativa requiere de la participación de personal especializado, se hace necesaria la intervención de un Licenciado en Administración que coordine las actividades de planeación, ejecución y dirección del trabajo de auditoría.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ALVAREZ ANGUIANO JORGE
Auditoría Administrativa
Tesis Profesional U.I.A. 1969

- 2.- ALVAREZ ANGUIANO JULIO A.
GOYENECHÉ POLO JOAQUIN
Auditoría Administrativa en la Industria
Panificadora.
Tesis Profesional Universidad La Salle 1976

- 3.- BARRETO QUIROGA LUIS
La Auditoría Administrativa Aplicada a las
Empresas:
Tesis Profesional I.P.N. 1976

- 4.- BELTRAN GONZALES RAFAEL
La Auditoría Administrativa en la empresa -
actual.

- 5.- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
Auditoría Administrativa
Editorial DIANA 5a. Impresión.

- 6.- KOONTZ HAROLD - O'DONELL CYRIL
Curso de Administración Moderna
Editorial Mc. Graw Hill 1976

- 7.- LEONARD WILLIAM P.
Auditoría Administrativa
Editorial DIANA 5a. Impresión 1975

- 8.- MARTINEZ LOPEZ ANTONIO
El contador Público y la Auditoría
Administrativa.
Tesis Profesional I. P. N. 1972

- 9.- NORBECK EDWARD F.
Auditoría Administrativa
Editora Técnica, S. A. México, 1970

10.- REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas, Tomo 1 y 2
Editorial Limusa. México, 1969

11.- TERRY GEORGE R.
Principios de Administración
Editorial C.E.C.S.A. 7a. Impresión, 1975.