

870102

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

41
rej.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

"NECESIDAD DE ESTABLECER AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA".

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

LUCIA DE LA PAZ REYNOSO VAZQUEZ

GUADALAJARA, JAL., 1986.



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 está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

Introducción	
I Capítulo	
Aspectos Generales de Auditoría Administrativa ----	1
1.1 Concepto de Auditoría Administrativa -----	1
1.2 Antecedentes Históricos -----	3
1.3 Normas de auditoría administrativa -----	6
1.4 Necesidad de establecer auditorías administrativas en pequeñas y medianas empresas -----	10
1.5 Actitud de las partes involucradas al tratar de es- tablecer auditoría administrativa en pequeñas y media- nas empresas -----	13
1.51 Actitud de la Gerencia -----	14
1.52 Actitud de los obreros -----	16
Referencias bibliográficas del capítulo -----	18
II Capítulo	
La Auditoría Administrativa en base al proceso admi- nistrativo. -----	19
2.1 La auditoría administrativa en la planeación ----	19
2.2 La auditoría administrativa en la organización ---	28
2.3 La auditoría administrativa en la ejecución ----	39
2.4 La auditoría administrativa en el control -----	54
Referencias bibliográficas del capítulo -----	60
III Capítulo	
Programación de la auditoría administrativa en pe- queñas y medianas empresas -----	61
3.1 Planes de auditoría administrativa que manejan las pequeñas y medianas empresas -----	62

3.2 Elaboración del plan de auditoría administrativa en pequeñas y medianas empresas -----	64
3.3 Contenido del plan de auditoría administrativa en pequeñas y medianas empresas -----	66
3.4 Resultados alcanzados en las auditorías administrativas en pequeñas y medianas empresas -----	69
IV Capítulo	
Procedimiento de auditoría administrativa -----	71
4.1 Pasos preliminares -----	71
4.2 Elaboración de un programa particular a seguir -----	73
4.3 Reconilación de información -----	76
4.4 Verificación de la información -----	79
4.5 Análisis de la información -----	79
4.6 El informe final -----	84
4.7 Discusión del informe -----	87
4.8 Plan de Reorganización -----	97
V Capítulo	
Ejemplo de un plan de auditoría administrativa -----	91
CONCLUSIONES -----	94
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Considerando la importancia que para el país tienen las pequeñas y medianas empresas es esencial que estas funcionen de manera óptima, lo que hace necesario la programación de Auditorías Administrativas periódicas que permitan mantener la empresa en su punto máximo en cuanto a la utilización de todos sus recursos.

El objetivo de la investigación es resaltar la importancia que tiene para la dirección de las empresas pequeñas y medianas establecer periódicamente, como mecanismo de control del proceso administrativo, la auditoría administrativa; dichas auditorías detectan ciertos fallos y posibles problemas en la organización, señalando alternativas de solución.

Este trabajo es realizado por el auditor en base a un plan concreto llamado programa de Auditoría Administrativa.

Programar la Auditoría Administrativa tiene esencial importancia ya que, si no es la requerida por la organización no se lograrán los resultados esperados.

Lo anterior me motiva a realizar una investigación por medio de la cual pueda observarse de manera específica como manejan la auditoría administrativa las pequeñas y medianas empresas, haciendo hincapié en que se programen eficientemente.

PRIMER CAPITULO

ASPECTOS GENERALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La totalidad de una empresa esta integrada por recursos materiales, humanos y tecnológicos por lo que se hace necesario que se organicen de tal manera que ninguno de estos se desaproveche, sino que por el contrario todos tiendan a lograr un mismo objetivo. Manteniendo la organizacion de la empresa en forma adecuada se puede hacer frente a las diversas situaciones que puedan presentarse en dicha empresa, sin embargo a veces existen situaciones que no pueden preverse y que es necesario detectar para no correr riesgos; estas situaciones pueden detectarse por medio de auditorias que ayudan a que la empresa siga conduciendose por el camino más adecuado.

1.1.- CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa ha sido definida de diferentes maneras por distinguidos maestros, analizare algunas de estas definiciones para conocer los elementos principales de ella y tener una idea clara del concepto.

La definicion clásica de Auditoria administrativa es la proporcionada por William P. Leonard quien señala -- que la "auditoria administrativa es el examen comprensivo de la estructura de una empresa, una institucion, un sector del gobierno, o cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y con__

troles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas." (1)

Pabían Martínez Villegas la define como un " exámen-metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y participación del elemento humano y métodos de control para informar sobre los hechos investigados. " (2)

Roberto Macías Pineña da el siguiente concepto de Auditoría Administrativa " Constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una Audiencia en la cual los asistentes puedan enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría, la auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio." (3)

Por último menciono el concepto de José Antonio -- Fernández A. " La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución." (4)

De las definiciones anteriores puedo concluir que la Auditoría administrativa consiste en una revisión metódica del proceso administrativo de una organización total o parcialmente refiriéndose a todos los recursos -- con que cuenta la empresa, con el fin de conocer la situación actual de la misma y eliminar diferencias o irregularidades.

Analizando todas las definiciones citadas los elementos que comprenden la auditoría administrativa son:

1.- Se refiere a un organismo: una empresa, una institución, un sector del gobierno, etc. pudiendo ser total o parcialmente.

2.- Consiste en un examen: dado que se pretende encontrar lo que se está realizando en la empresa y compararlo con los planes, el examen es el método más adecuado para esta actividad ya que los elementos que constituyen el examen se ajustan perfectamente a la actividad.

3.- Abarca todos los recursos con que cuenta la empresa: debido a la coordinación y cooperación que debe existir entre todos los recursos de la empresa se deben examinar teniendo en cuenta la relación estrecha que debe existir entre ellos y no tratar de separar unos de otros.

4.- Señala aspectos positivos y negativos de la empresa: al hacerse un examen se pueden observar claramente los aspectos positivos y negativos de la empresa y estos deben indicarse específicamente en el informe de auditoría administrativa.

5.- Revisa todo el proceso administrativo de la empresa: al encontrar en cual de los pasos del proceso administrativo existen aspectos positivos o negativos facilita el disminuir o eliminar lo negativo y acentuar lo positivo.

1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Conocer un poco de historia acerca de la Auditoría--

Administrativa es un elemento que ayuda a entender mejor la naturaleza de ésta, a continuación mencionaré -- los aspectos principales que conforman dicha historia.

Lo que hoy conocemos por Auditoría administrativa nace a raíz de la segunda guerra mundial, los negocios -- que surgen durante ésta y al fin tiempo después eran bastante productivos ya que su desarrollo y los resultados obtenidos reflejaban una situación benigna para los negocios.

Los negocios antes de la segunda guerra mundial tenían una administración un tanto fácil para sus propietarios, se podían incrementar las utilidades con el simple hecho de aumentar el precio de venta ya que los mercados eran amplios, la competencia no era marcada y la situación de bonanza para los negocios podía aguar para una buena administración.

La evolución de los negocios y de su ambiente propiciaron la aparición de factores que determinaron un cambio radical en cuanto a la administración de los mismos.

Entre estos factores puedo citar: aumento de nuevas empresas, diversificación de productos, la evolución de la tecnología, el estado empezó a tener una influencia sobre los negocios y la competencia se hizo cada vez -- mayor.

Lo anterior hizo que los dirigentes de empresas ya no pudieran incrementar utilidades aumentando los precios de venta sino que ahora tenían que pensar en reducir costos eliminando desperdicios y deficiencias de

tro de la empresa. Esto representaba un reto para la empresa y sus administradores, es aquí donde la auditoría administrativa hace su aparición buscando en los negocios eliminar desperdicios y deficiencias además de proporcionar la solución para estos problemas, enfatizando los puntos fuertes de la empresa y como consecuencia incrementando utilidades.

Primeramente la auditoría era manejada solamente por contadores y recibía el nombre de Servicios administrativos, posteriormente se le da el nombre de Auditoría Operacional, siendo ya una área que también manejaban los administradores. En la actualidad se le llama Auditoría Administrativa y es manejada por especialistas de varios campos: Economistas, Lic. en Administración, y Contadores Públicos.

Se encuentran los primeros escritos de auditoría administrativa en 1945 en el instituto de auditores internos norteamericanos permitiendo estos que la gente se forme un criterio más claro de la auditoría administrativa. En 1948 se publican artículos periódicos de auditoría administrativa por medio de Arthur Kent; y es hasta 1959 cuando en México aparecen los antecedentes de auditoría administrativa por medio del Banco de México, a través de su departamento de Investigación Industrial publicó el libro el Análisis Factorial.

Su aplicación formal en México data del año 1970 y se considera que ha evolucionado rápidamente hacia la importancia que tiene esta materia en el futuro de las en

presas modernas.

1.3.- NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa necesita de sujeción a ciertas normas establecidas para que su realización tenga los requisitos mínimos que deben seguirse en el examen de cualquier organismo social.

" La comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Lic. en Administración, A.C. promulga las normas de auditoría administrativa siguientes:

1.- El Licenciado en administración es el profesional idóneo para localizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, - la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

2.- El Licenciado en administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en administración, A.C. Estas normas están -- contenidas en el Código de Ética Profesional, del cual mencionaré las aplicables al auditor administrativo:

Artículo 1.1.- El Licenciado en Administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

Artículo 1.2.- Cuando el Licenciado en Administración emita un informe, opinión o cualquiera otra información para fines públicos ó que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones deberá - mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales - para su cliente.

Artículo 1.3.- El Licenciado en administración no -- usará información material técnico ó procedimientos aún -- no publicados de otros colegas sin obtener su consenti -- miento por escrito.

Artículo 1.4.- El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios, que dependan de la eventualidad de los -- resultados de tales servicios.

Artículo 1.5.- El Licenciado en Administración, no -- garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas -- de sus esfuerzos.

3.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4.- Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar , o de la naturaleza de la auditoría administrativa en -- general, el Licenciado en administración deberá propo --

nerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico-administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben -- también quedar claramente definidos por escrito.

5.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno ó más programas que analicen la metodología a aplicar.

6.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, -- tanto en lo personal como en la supervisión de exámenes, aún en el caso de que dificultades no previstas -- obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7.- La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor-administrativo. " (5)

De las Normas de auditoría administrativa anteriormente mencionadas se deriva el decálogo del auditor administrativo, el cual señala de una manera más explícita los requisitos que se deben reunir para ser un buen auditor administrativo; por lo que se verá que se cubren aspectos referentes a habilidades, conocimientos y cualidades:

1.- Poseer los conocimientos idóneos en administración: base para la realización de la auditoría adminis-

trativa.

2.- Experiencia en administración: para conocer ciertos puntos administrativos que la teoría no proporciona se debe practicar para comprenderlos.

3.- Espíritu de Investigación e iniciativa:

Investigación: El auditor debe buscar por sí mismo para descubrir aciertos y fallas en la empresa.

Iniciativa: cualidad que debe poseer el auditor para dar principio a las cosas que quiere hacer sin esperar que alguien se lo señale.

4.- Objetividad y equidad:

Objetividad: se tendrá la actitud de considerar los casos independientemente de toda preferencia, inclinación o interés personal.

Equidad: en toda situación se observará una igualdad de ánimo; es decir, debe dejarse guiar por el sentido del deber o de la conciencia y justicia.

5.- Sentido analítico y de observación:

Analítico: proceder iniciado por el todo de la organización y continuar descomponiendo las partes de la misma, en sus elementos más significativos.

Observación: cada parte de la organización debe examinarse atentamente.

6.- Prudencia, Claridad y Precisión:

Prudencia: el auditor trata con toda la gente que forma la empresa por lo que debe poseer tacto para tratar a las diferentes personas que existen en la empresa.

Claridad: Sus explicaciones deben ser lo mayor expli

citas posible y adecuadas al nivel que van dirigidas.

Precisión: para señalar exactamente lo que se busca.

7.- Integridad de carácter: No cambiar información - que p ra intereses de la empresa no convenza, o así de_ ba hacerse.

8.- Etica Profesional: conjunto de normas que seña_ lan los lineamientos que debe seguir la conducta profe_ sional.

9.- Sensibilidad para formarse un criterio de la oon_ ración de conjunto: Debe observarse la empresa en glo_ bal, pero a su vez detectar cuál es la influencia de ca_ da área en particular.

10.- Habilidad de expresión oral y escrita:

Expresión oral: por medio de ésta habilidad el audi_ tor se comunica fácilmente con el personal y a su vez - es comprendido.

Expresión escrita: la información que debe comunicar se por escrito ha de ser redactada en forma sencilla y_ adecuada al nivel a que va dirigida.

1.4.- NECESIDAD DE ESTABLECER AUDITORIAS ADMINISTRA_ TIVAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Considero que en la actualidad las pequeñas y media_ nas empresas tienen gran importancia debido a que en -- nuestro país representan un 95% del total, según datos_ actualizados de la Secretaria de Hacienda y Crédito Pú_ blico, para 1986.

El criterio para clasificar cuál es una pequeña o me_ diana empresa varia según el autor de la clasificación.

sin embargo, una de las más adecuadas a los propósitos de este trabajo va que es aplicable directamente a México y hecha en base a las características de empresas mexicanas es la proporcionada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Que define a la empresa como una entidad económica que se dedica a la producción de bienes y prestación de servicios para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales haciendo uso de recursos humanos y materiales con fines lucrativos generalmente.

Para hacer la clasificación de empresas señala que - pequeña empresa es aquella que va desde 50,000.00 hasta 15,000,000.00 de capital contable.

Mediana empresa es aquella que cuente con un capital superior a los 15,000,000.00 ó según el PAI a 90,000,000.00.

Como se puede observar la base de la clasificación es cuantitativa más que cualitativa.

Lo anterior se establece como marco de referencia con el objeto de ubicar el terreno que me interesa.

De esta manera se comprende más claramente la esencia de las pequeñas y medianas empresas; necesario para indicar el porque se debe establecer auditoría administrativa en dichas empresas.

La administración de estos negocios considera todos los aspectos del proceso administrativo:

1.- Planeación: por pequeño que sea un negocio no se puede iniciar o dirigir sin planear adecuadamente los -

objetivos que se persiguen y los medios para alcanzarlos. Para lograr esto el empresario debe hacer un pronóstico de lo que espera que sea su empresa para un período de tiempo determinado. Los planes permiten además que el empresario observe si lo que pretende conseguir es alcanzable con los recursos que cuenta.

2.- A la organización corresponde el establecer como se llevaran a cabo los pronósticos que se hicieron en la planeación; es decir reúne todos los recursos básicos de manera ordenada y acomoda a las personas lo mejor posible para que desempeñen las actividades planeadas; únicamente refiriéndose a la estructura de la empresa.

3.- Ejecución: se reúnen los puntos anteriores y se llevan a la práctica. La ejecución pretende lograr que los subordinados deseen lograr los objetivos que se han fijado y que además se esfuercen por alcanzarlos. Es aquí donde los recursos humanos tienen esencial importancia ya que de ellos depende que todo se logre adecuadamente.

4.- Control: Obseva que se esta haciendo, como se esta haciendo y en su caso establece medidas correctivas.

El control puede considerarse como un sistema que mantiene a la organización dentro del camino que se ha planeado para ella por esto es una necesidad ya que si no se hiciera, el empresario nunca sabria si las actividades se estan llevando a cabo adecuadamente, por esto-

también puede considerarse al control como una ayuda para el empresario.

Debido a que el control es un mecanismo que descubre y corrige las variaciones, además de evaluar el desempeño se afirma que la Auditoría Administrativa es una parte del control.

La Auditoría Administrativa es un control sobre el control esto significa que evalúa el desempeño, descubre y corrige variaciones en los sistemas de control de la empresa. Es aquí donde podemos observar la necesidad de establecer auditoría administrativa ya que esta permite y ayuda a la organización a mantenerse en el camino planeado por sus administradores.

Es una necesidad porque es preciso que se revise todo el proceso administrativo, ya que esto permite que la empresa logre el éxito, manteniéndose así en un medio ambiente cambiante en el cual es necesario hacer avances continuamente para que la empresa en lugar de quedarse resaca con peligro de desaparecer se desarrolle cada vez más.

1.5.- ACTITUD DE LAS PARTES INVOLUCRADAS AL TRATAR DE ESTABLECER AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Para conocer más acerca de la necesidad de establecer auditoría administrativa sorciero importante tomar en cuenta la actitud de las partes involucradas, gerencia y obreros, en ella ya que de eso depende el éxito o fracaso de dicha auditoría.

La actitud tomada puede ser más o menos adecuada en cuanto a los métodos que se deben utilizar para todo el proceso de auditoría administrativa.

Debido a que la empresa cuenta con diferentes niveles jerárquicos: gerencial, supervisor y obreros, las actitudes hacia la auditoría administrativa son diferentes en cada uno, siendo esta más marcada en el nivel gerencial y obrero por lo que serán los que se aborden anteriormente; Al tomar en cuenta estas diferencias podemos hacer que los instrumentos, tales como: entrevistas, cuestionarios, métodos de recolección de información, de verificación de información y en general todos aquellos ocupados por la auditoría administrativa sean los más adecuados a cada nivel con lo que se podría aumentar un poco más el éxito de dicha auditoría.

1.51.- ACTITUD DE LA GERENCIA

Dentro del nivel gerencial puedo situar a: Presidentes, Vice-presidentes, gerentes y directores de la empresa, aunque la mayoría de las veces el criterio de nivel de cada una y de sus características, para los fines que utilizare esta clasificación, considero que el mencionar estos cuatro puestos es suficiente para que se ubique a los términos que les diferencian en nombre.

En la mayoría de los casos el nivel gerencial tiene una actitud positiva hacia la auditoría administrativa, entendiéndose ésta como aquella que la considera necesaria, ayuda administrativa, y control sobre el control; sin embargo puedo encontrar que al referirse únicamente

a pequeñas y medianas empresas la situación no es la misma.

En las pequeñas y medianas empresas existen algunas de ellas que no conocen a fondo lo que es una auditoría administrativa, y para que les sirva, por lo tanto la necesidad de establecer auditoría administrativa en dichas empresas tampoco es conocida, aún en el caso de no ser conocida plenamente puede asegurarse que por el hecho de ser una herramienta administrativa y con una amplia aplicación por parte del auditor se puede obtener una actitud positiva y de cooperación por parte de la gerencia.

Lo importante en este caso es que el auditor ponga énfasis a lo que verdaderamente ayuda a la empresa y después a lograr que todo esto se ejecute de la mejor manera para que al terminar la auditoría, la gerencia este convencida de que necesita planear periódicamente auditorías administrativas.

Con referencia a medianas empresas el concepto de auditoría administrativa es conocido más ampliamente aunque sus ventajas no son reconocidas con la importancia que debiera darseles, se les considera una pequeña ayuda a la administración; esto debido a que si se hizo una no se realizó adecuadamente y las ventajas aportadas no fueron suficientes para justificar una planeación periódica de auditorías administrativas; aquí el papel del auditor consiste en hacer ver a todos los miembros de la empresa que los beneficios aportados tienen mayor importancia de la que se les otorga ya que detec_

ta problemas actuales -- en potencia, da alternativas de solución y señala aspectos positivos de la empresa.

1.52.- ACTITUD DE LOS OBREROS

En el nivel obrero puedo incluir todo el personal operativo de la empresa, o sea lo que comunmente se llama los empleados de la empresa.

La actitud de éste nivel difiere grandemente del gerencial razón por la cual es importante mencionarla; -- los recursos humanos que los conforman son de características personales muy diferentes; inicialmente es de completo rechazo hacia el trabajo de auditoría administrativa, esto debido a que cualquier cosa que amenace con romper la estabilidad de su trabajo no es bien recibida, además por el temor que existe de que bajo este nombre se encuentre una evaluación personal y que posiblemente existan cambios que les afecten, generalmente prefieren no experimentar.

A medida que avanzan los trabajos iniciales y que se ve claramente la participación de la gerencia de la empresa los obreros empiezan a cambiar su actitud de rechazo por una actitud de observación, punto que debe aprovechar el auditor para explicarles claramente y lo más amplio posible que es la auditoría administrativa, y para que les sirva a la empresa en general; este aspecto es sumamente importante ya que es aquí en donde el auditor puede lograr que los obreros cooperen con la auditoría.

Al tener esta cooperación se obtendrá la informaci_

En fácilmente y todo el trabajo de auditoría sería más sencillo.

Posteriormente una vez lograda la cooperación de los empleados debe procurarse mantenerse y hacer que se interesen porque la auditoría administrativa se planea periódicamente. Esto puede conseguirse al dar a conocer a todos los empleados, todas las aportaciones del trabajo a la empresa y haciendo énfasis en aquellos puntos que afectan a los obreros.

La actitud de los obreros descrita anteriormente se puede observar tanto en medianas como en pequeñas empresas, el nivel obrero en ambas posee las mismas características personales y no conocen absolutamente nada acerca de la auditoría administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) William P. Leonard
The management audit. pag. 35
Ed. Prentice Hall Inc. Englewood Cliff.
New Jersey 1967
- (2) Fabián Martínez Villegas
El Contador Público y la Auditoría Administrativa
Ed. ECASA pag. 48
México, D. P. 1977
- (3) Trabajo presentado por el autor: Roberto Macías
Financiera en el programa doctoral de la Escuela Superior de Comercio y Administración I.P.N. y publicado en la revista "El Sentido Contable Actual" de Julio de 1984.
- (4) Arenas Fernández José Antonio
Auditoría Administrativa
Ed. Reverté, Mex, D. P. 1967
- (5) Comisión de auditoría administrativa de la -
Asociación Nacional de Licenciados en Administración.

SEGUNDO CAPITULO

La Auditoría administrativa tiene un proceso básico para realizar el trabajo que debe hacerse, sin embargo existen diferentes caminos para que dicho trabajo se ejecute, se puede realizar dividiendo el organismo por departamentos, por áreas o como mejor convenga al auditor, pero siempre respetando el proceso básico.

Entre estos diferentes caminos para realizar la auditoría administrativa se encuentra el proceso administrativo que considero el más adecuado porque siempre se lleva a cabo en todas las empresas, y es en cierto modo universal ya que en todas las empresas sin importar el tipo o actividad se lleva a cabo y los gerentes realizan las funciones básicas del proceso. Para propósitos del estudio las etapas que abarca este serán: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

2.1.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION

El primer paso del proceso administrativo es la planeación y ya que como todos tiene mucha importancia dentro de los logros de la empresa es conveniente que explique más ampliamente como realiza la auditoría administrativa su trabajo en ésta parte.

Como ya se menciona anteriormente la planeación consiste en realizar un plan modelo integrado y predeterminado de las actividades futuras.

El papel de la auditoría administrativa consiste en revisar y evaluar los elementos que contribuyen al lo

gro de los objetivos de la empresa. Esta revisión y --- análisis debe hacerse en terminos de eficiencia.

Dentro de la planeación existen diferentes elementos que debe revizar la auditoría administrativa:

Planes seleccionados, objetivos, politicas, procedi_mientos, métodos, estandares y presupuestos.

En la realización de planes seleccionados la audito_ría administrativa debe analizar los siguientes aspec_tos:

1.- Lo que se está planeando debe determinar el con_tenido, extensión y tipo de plan que iba realizarse.

2.- Las consideraciones personales del funcionario que formuló los planes no deben impedir que se mantenga el equilibrio y consolidación de los diversos planes de la empresa.

3.- los planes deben ser integrados entre sí.

4.- Cada plan debe ser un apoyo para los demás de la empresa.

5.- Deben ser consistentes en cuanto a objetivos perseguidos.

Un análisis detallado de estos aspectos proporcionaran al auditor elementos suficientes para informar si los planes de la empresa son adecuados o si necesitan algún cambio.

Uno de los principales prerequisites de toda empresa son los objetivos que determinan su curso de acción, por esto es muy importante su análisis.

Al llegar a los objetivos el auditor administrativo-

debe revizarlos tomando en cuenta que estos deben ser--
definidos con claridad, realistas, de ser posible cuan-
tificables, comprensibles por todos los miembros de la
empresa y conocidos por ellos.

Los objetivos identifican los resultados específicos
que se deben obtener en el próximo período, que general-
mente es de un año. Son explícitos con respecto al de-
sempaño, que señala como se debe hacer; resultados cla-
ve, se refiere a que se debe hacer; y por último se a-
ñalan en que tiempo se hará.

El auditor al hacer su trabajo en los objetivos debe
realizar las siguientes actividades:

" 1.- Entrevistar a los ejecutivos para que le se-
ñalen lo que pretenden alcanzar. Con esta información es-
posible formular las metas generales de la empresa, y
de ahí partir a las unidades orgánicas de menor jerar-
quía utilizando el mismo procedimiento de entrevista.

2.- Hacer una lista de los objetivos que se com-
prendan claramente, de ahí proceder con los menos indi-
cativos o que presenten ambigüedades.

3.- Hacer anotaciones sobre los comentarios que --
hagan las personas entrevistadas.

4.- Describir como se formulan, revizan y aprueban
los objetivos, siempre y cuando exista alguna práctica-
consistente para tal objeto. " (6)

Lo anterior ayudará a obtener información suficien-
te para dar una conclusión sobre lo correcto o incorrec-
to de los objetivos.

Para que un objetivo se logre es necesario que para su buena ejecución existan ciertas políticas que guíen su realización.

Para que las políticas puedan ser desarrolladas es necesario que estén bien formuladas y que se consideren todas las contingencias que puedan suceder.

La alta dirección de cualquier empresa necesita que sus ideas fijadas sean interpretadas y esto se logra mediante las políticas que sirven de criterio y orientación para sus administradores.

Es importante que el auditor tome en cuenta los siguientes aspectos al revisar políticas:

1.- Al formular la política debe apuntar al logro del objetivo y debe ser formulada a partir de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas.

2.- Una política debe permitir que sea interpretada; no describir un procedimiento detallado.

3.- Los pensamientos del formulador y las ideas del contenido de la política deben estar condicionadas por sugerencias y reacciones de quienes serán afectados por la política.

4.- Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero debetenerse cuidado de evitar aquellas que se empleen raramente, si es que se usan.

5.- Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida.

de por todos los miembros de la empresa.

6.- Todas las políticas deben conformarse a los factores externos, tales como leyes y reglamentos de interés público."(7)

También se debe tomar en cuenta la clasificación que de las políticas haga la empresa, esto con el objeto de ver que se incluyan todas las áreas y que todas sean realizables.

Un procedimiento es una serie de las actividades que deben realizarse en un momento en forma cronológica como se deben ejecutar las tareas.

Los procedimientos deben contestar las preguntas de: ¿cómo deben ejecutarse las tareas?, ¿cuándo deben ejecutarse? y ¿quién debe ejecutarlas?.

El auditor deberá tomar en cuenta que los procedimientos deben basarse en hechos concretos, tomando en cuenta correctamente, los elementos materiales, personal, tipo de trabajo y objetivos; además deben ser establecidos pero a la vez flexibles lo que se logra manteniendo firmeza en cuanto al curso establecido pero aceptando las modificaciones que puedan surgir en los factores fundamentales que afectan la operación. Mantener el equilibrio es lo que debe buscar el administrador.

Con referencia a los métodos estos son fundamentales para toda acción y que especifica la forma como debe ejecutarse un paso del procedimiento haciendo énfasis en el objetivo, instalaciones disponibles, costo total de dinero, tiempo y esfuerzo.

Los métodos dependen principalmente de la experiencia del gerente, de sus conocimientos y actividades además de considerar que son más tangibles que los planes y que están más íntimamente asociados con el empleado.

Los estándares son esenciales en la programación cronológica en la interrelación entre los recursos básicos de la empresa, en la determinación de requisitos y para lograr el equilibrio adecuado de la empresa.

En su revisión el auditor tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Forman la base del control
- 2.- Ayudan a la medición
- 3.- Se aplican a todos los recursos que utiliza un gerente.
- 4.- Fijan las características pertinentes que describen e identifican productos, procesos y actividades.
- 5.- Ayudan al arreglo de disputas porque sirven como base.
- 6.- Dan estabilidad a los planes y
- 7.- Son interdependientes.

El auditor deberá establecer si los estándares cumplen adecuadamente con los objetivos para los cuales -- son establecidos y si son adecuados.

Los programas son la combinación de: pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos. Esta combinación debe señalar con cierta precisión los resultados que se desea obtener o que se deben obtener, además de incluir una descripción de los pasos que se deben seguir y los-

recursos que se deben utilizar en cada caso.

Un objetivo se logra mediante la realización de un conjunto de actividades, el fin de un programa es establecer, respecto al conjunto de actividades una guía operativa y cronológica de su desarrollo.

Los programas ayudan a los gerentes de la empresa a determinar los siguientes aspectos:

- 1.- Cantidad de recursos humanos, materiales y técnicos que deben combinarse para lograr un objetivo.
- 2.- Manera cómo deben utilizarse esos recursos.
- 3.- Tiempo en que deben utilizarse los recursos.
- 4.- Lugar en que deben utilizarse.

Los programas son que cuente la empresa de acuerdo de las necesidades, circunstancias y características de la misma ya que estas van determinando la necesidad que se tiene de programas y de que tipo deberán ser. Así por ejemplo: se podrán tener programas especiales de producción, personal, financieros, y otros.

La existencia de diferentes programas en la empresa es el medio por el cual se determina la estructura que se necesita de recursos materiales, humanos y técnicos que permitan que las metas fijadas se alcancen.

Los programas tienen gran importancia desde el punto de vista financiero ya que son la base para determinar las previsiones y fondos que solventaran las necesidades de la empresa, que obviamente en todos los casos se convierten en necesidades financieras.

Esto es esencial ya que ayudan a que el futuro de --

la empresa se encuentre preparada para afrontar posibles dificultades financieras. Al tener determinado para que efecto se destinan todos y cada uno de los recursos financieros, al presentarse una dificultad el jerarquizar necesidades será más fácil ya que en cierta forma ya se tiene la base para hacerlo.

Estas características financieras hacen que los programas tengan una relación estrecha con los presupuestos y a su vez sean parte de la planeación financiera de la empresa.

En la revisión de programas el auditor podrá tener como guía el cumplimiento de los siguientes principios:

1.- Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin deben ser motivo de un programa que cuide con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.

2.- Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y deberán ir acompañados de cualquier información adicional para su mejor interrelación, como fechas de iniciación, terminación y otros.

3.- Los programas a largo plazo deben comprender programas menores, elaborados con mayor detalle.

4.- Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa financiero, a fin de que éste último incluya todas las necesidades financieras de la empresa para un período determinado.

Revisar estos principios permitirán al auditor reunir elementos suficientes para determinar que tan bien están hechos los programas.

Debo aclarar que aunque se hable de aspectos financieros la revisión, por tratarse de una auditoría administrativa, será solamente en el aspecto administrativo.

La mención de aspectos financieros se hace necesaria para que se comprenda claramente la naturaleza e importancia de los programas.

Para ayudar a los administradores en sus esfuerzos existen los presupuestos que planean las entradas y salidas de todos los recursos con que cuenta la empresa.

El auditor administrativo al hacer su revisión deberá tener siempre presente que se referirá únicamente al aspecto administrativo y no al contable.

Los siguientes puntos servirán a que el auditor proporcione su informe acerca de los presupuestos:

- 1.- Son incluyentes: porque se suelen formular total o parcialmente.
- 2.- Se aplican a un período y los datos que lo componen se subdividen en períodos cortos.
- 3.- Son una guía para el siguiente presupuesto.
- 4.- Miran hacia adelante es decir que hacen planes para lo que va suceder.
- 5.- Son considerados, muchas veces, como medios de control.
- 6.- Las personas que los realizan tienden a reducir las partidas cuando hacen uno nuevo.
- 7.- Se utiliza para autorizar gastos.
- 8.- La planeación revista de presupuestos tiene dos fuentes básicas de datos: los objetivos de la empresa y

los factores ambientales.

9.- Incluyen las tendencias de las demandas de los compradores, la competencia y el potencial propio para hacer frente a fluctuaciones económicas.

10.- Principia con la estimación de ventas.

La revisión de todos estos factores proporcionará una base bien fundamentada para que el informe del auditor sea completo y convincente en cuanto a esta etapa del proceso administrativo.

2.2.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACION

Continuando con la secuencia del proceso administrativo la organización es el siguiente caso que debe analizarse con respecto a como es la auditoría administrativa en este punto.

Los elementos a analizar en este caso son:

Funciones

Puestos

Principios de organización

Estructura de mando y jerarquía

La organización es de gran importancia debido a que proporciona a la empresa una estructura que puede ser considerada como el marco de trabajo que mantiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Consiste en reunir a todos los recursos humanos en -

un esquema de manera ordenada para que puedan cumplir con las actividades requeridas.

Como en todas las etapas del proceso administrativo le toca a la auditoría administrativa resaltar los puntos positivos, detectar problemas, y proporcionar alternativas de solución en la organización de la empresa.

La revisión hecha por el auditor en este caso debe ser más exhaustiva y que es aquí donde se pueden encontrar muchas posibilidades de hacer hincapié en que debe planearse periódicamente una auditoría administrativa.

Para que el auditor realice un trabajo eficiente es necesario que comprenda claramente el concepto de organización, teniendo en cuenta que dentro de este concepto debe identificarse las funciones y actividades requeridas para cumplir los objetivos; que la integración de estas funciones y actividades en divisiones con independencia propia debe ser coordinada entre sí.

Además de esto el concepto debe acentuar que la autoridad tiene cierta jerarquización de tal manera que al trabajar cada división por separado se permita a la vez una coordinación de autoridad.

La revisión debe enfocarse también a identificar que la definición de cada puesto este claramente especificada ya que como el puesto es considerado como la unidad menor debe establecer un orden en las actividades a realizar dentro de la empresa.

Dentro del aspecto de organización el auditor debe -

revisar las funciones de la empresa, las que puedo dividir en:

1.- Funciones primarias que son aquellas que todo empresario entendientemente de sus características particulares, debe llevar a cabo:

Mercadotecnia.

Producción y

Finanzas

2.- Funciones secundarias son aquellas que dependen del tipo particular de la empresa y que complementan a las primarias: por ejemplo: contabilidad y personal

Las funciones a su vez se dividen en subfunciones como pueden ser: Publicidad, Ventas e Inversión de Mercados de la función de Mercadotecnia; cada subfunción tiene también diferentes actividades para realizar.

Las actividades son un conjunto de tareas o labores específicas, generalmente llevada a cabo por una persona o un pequeño grupo de personas, con el propósito de cumplir con los objetivos de la subfunción de la que forman parte. Por ejemplo de la función de mercadotecnia, la subfunción de ventas y las actividades: Ventas de contado, ventas a crédito y empaquetar, entre otras.

El auditor debe revisar tanto funciones como subfunciones y actividades para facilitar su trabajo debe hacerlo por orden y separadamente para después hacerlo en conjunto.

El auditor para su revisión tomará como guía los siguientes puntos:

1.- Las funciones deben contribuir eficazmente al -- logro de objetivos.

2.- Reflejan lo que se pretende lograr en la organi- zación.

3.- Las funciones deben cubrir todos los objetivos - que persigue la empresa.

4.- Todas las funciones deben ser estrictamente nece- sarias.

5.- las subfunciones deben contribuir eficazmente al logro de los objetivos de la función a la que pertene- cen.

6.- Las subfunciones deben reflejar los objetivos de su función.

7.- Las actividades deben ser parte integrante de -- las subfunciones que las originan.

8.- Las actividades deben contribuir con los objeti- vos de las subfunciones.

Dentro de Organización se revisarán los principios - fundamentales de ésta:

Principio de Unidad de mando: cada grupo debe te- ner un sólo jefe de tal manera que los esfuerzos sean - coordinados y la ejecución tenga consistencia.

El auditor en este principio deberá determinar si es respetado o no, para lo cual debe contestar a las sigui- entes preguntas con referencia a cada empleado:

- a) ¿qué hace?
- b) ¿cómo lo hace?
- c) ¿dónde lo hace?

d) ¿quién es su jefe? y por último

e) ¿quiénes dependen de él? .

Principio de tramo de control: establece que cada jefe debe tener solamente el número de subordinados que pueda controlar eficientemente.

Algunos autores señalan como un tramo de control eficaz de tres a seis subordinados pero esto no es fijo ya que en la mayoría de los casos éste número depende del tipo de trabajo, de la capacidad del jefe, de la capacidad de los subordinados, y del nivel jerárquico que ocupa el jefe dentro de la estructura orgánica, pudiendo condicionar este número otros factores no mencionados.

Para mejorar y determinar el número óptimo de subordinados el auditor debe considerar las siguientes causas:

1.- Tipo de trabajo: Cuando un trabajo es rutinario el jefe tiene la posibilidad de manejar mayor número de subordinados.

2.- Capacidad del jefe: Mientras mayor capacidad y cantidad tenga un jefe en la solución de problemas administrativos, mayor número de subordinados podrá controlar.

3.- Capacidad de los subordinados: Cuando los subordinados tengan una mejor preparación en sus diferentes campos, mayor número de subordinados podrá controlar su jefe.

4.- Definición de los objetivos y las políticas: 1.-

Cuando una empresa tenga sus planes bien definidos, y cada elemento conozca qué es lo que se pretende alcanzar y cómo se puede guiar, los jefes también podrán aumentar el número de subordinados.

5.- Estructura orgánica: Cuando cada elemento conozca perfectamente cuál es su papel dentro de la organización, de quién depende, quienes dependen de él, sus relaciones con los demás jefes, sus funciones, y todo lo que se relacione con su puesto; los jefes podrán dirigir un mayor número de subordinados.

6.- Nivel jerárquico: El tramo de control también debe considerarse desde el punto de vista del nivel jerárquico, ya que mientras más alta sea la posición de un jefe, menor número de subordinados podrá tener.

El aumento o disminución del tramo de control tiene consecuencias no deseadas, si se reduce se aumenta el número de niveles en la estructura orgánica; si se aumenta la dirección y el control pueden no estar bien determinados.

Principio de delegación de autoridad: señala que los jefes deben conceder o conferir autoridad a otros para que se concluya un trabajo.

Es importante que el auditor determine si se está delegando adecuadamente la autoridad ya que de esto depende que las actividades se realicen lo mejor posible.

Un jefe tiene a su cargo generalmente más tareas de las que puede realizar por tal motivo debe delegar autoridad para que todas se ejecuten.

La delegación de autoridad permite que los subordinados se desarrollen, y en un momento dado ocupen el puesto del jefe inmediato, lo que es muy importante para la empresa ya que le permite asegurar, en cierto modo su continuidad.

Como se observa la delegación de autoridad tiene gran importancia y debe ser revisada detalladamente por el auditor administrativo.

Principio de División del Trabajo: determina que el trabajo debe descomponerse para que pueda ser desempeñado por varias personas y aprovechar la especialización.

Un trabajo es demasiado para que sea ejecutado por una persona únicamente, es por esta razón que debe dividirse permitiendo además aprovechar al máximo las aptitudes de cada persona, las especializaciones y estableciendo un mayor control sobre cada actividad más sencilla, esto servirá de guía al auditor para la realización de su revisión.

En la división del trabajo pueden cometerse dos errores que el auditor deberá tener muy en cuenta al realizar su trabajo estos son:

1.- Algunas veces el trabajo demasiado sencillo es monótono y sin interés para quienes lo hacen.

2.- Una alta especialización requiere un mayor número de personal.

Los principios anteriormente mencionados no deben ser analizados como una cosa independiente cada uno, sino que se debe hacer en forma conjunta ya que están -

interrelacionados en toda unidad orgánica, evaluandolos conforme cumplan con lo planeado eficientemente.

Los organigramas son una gráfica que señala los aspectos importantes de la estructura de la empresa, incluye las principales funciones y sus relaciones, canales de comunicación, autoridad relacionada de cada empleado encargado de su función res activa y niveles jerárquicos.

Es muy importante para el establecimiento y operación de la empresa, la planeación de su estructura orgánica, ya que por medio de ella se satisfacen los objetivos y sus futuras necesidades.

La estructuración de una organización eficaz requiere del empleo de un criterio empresarial sensato y la determinación de las siguientes etapas:

- 1.- Determinar los planes y objetivos basales en las ideas actuales y que determinan futuras operaciones.
- 2.- Hacer un análisis minucioso de los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones-satisfactorias.

Para realizar estas etapas se requiere de analizar a fondo del servicio o producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, fábricas y equipo, personal, administración y otras necesidades.

En la alta dirección muchas veces no se cuenta con cierta capacidad que comparta sus tareas con varios ejecutivos, lo que le permitiría dedicarse a concentrar su atención en el desarrollo, dirección, coordinación y pla

reacción general de la empresa.

Los jefes de departamento, divisiones y otras unidades administrativas, pueden ser de gran ayuda para la estructura de la empresa, si se les permite actuar y comportarse con toda libertad dentro de los marcos de sus funciones respectivas.

La dirección logrará mejores resultados si delega, distribuye la carga de trabajo y asigna responsabilidades entre un mayor número de personas, reubicando la estructura cuando sea necesario.

Al llevar a cabo la revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener presente que los cambios pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que estas líneas así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda la organización.

También el auditor deberá cerciorarse de si la estructura orgánica refleja o no la situación verdadera, actual, de las funciones orgánicas. Es necesario que analice cada uno de los elementos y completar su evaluación para determinar si la gráfica o gráficas de organización precisan los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

El auditor debe buscar si hay una superposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más funciones, ya que esto ocasionaría que la estructura esta desbalanceada.

Es importante también que las funciones estén equilibradas ya que puede suceder que algunas funciones de importancia estén siendo descuidadas y otras de menor ---

importancia, son objeto de gran atención.

Los planes y objetivos son el fundamento de una organización.

Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de normas políticas y prácticas administrativas.

En general las deficiencias que básicamente se encuentran en una estructura orgánica son:

1.- La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.

2.- Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.

3.- Hay una falta de claridad en la delegación de autoridad y responsabilidad.

4.- Personal no calificado ocupa puestos clave.

5.- La motivación de empleados subalternos es deficiente.

6.- Existen fricciones internas entre jefes de departamentos, lo que hace que no haya espíritu y armonía de trabajo en equipo.

7.- Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.

8.- Insuficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.

9.- Falta de equilibrio en la organización o sea que haya un mayor énfasis en producción y muy escaso en distribución y ventas.

10.- El ejecutivo en jefe se encuentra sobrecargado de problemas. Son demasiadas las personas que le informan directamente.

Todo lo anterior podrá servir de guía al auditor administrativo para realizar su revisión.

Existen ciertos errores que comunemente se cometen en la organización, y que el auditor deberá tener presentes:

1.- Se pretende considerar a los principios de organización como algo rígido e inviolable y que debe observarse inflexiblemente.

El auditor debe considerar que dichos principios no son más que generalizaciones de lo que se ha observado en la experiencia y que por esto es importante que sean revisados a medida que surgen nuevas experiencias y nueva tecnología.

La eficiencia de la aplicación de estos principios depende de que se mantenga el equilibrio de estos con las circunstancias particulares de cada caso.

2.- Frecuentemente se tiende a hacer imitaciones de estructuras de organizaciones que han tenido éxito, sin embargo por muy precisas que sean dos empresas no siempre se tendrá asegurado el éxito, ya que en todos los casos es imprescindible que se tomen en cuenta las características propias de la empresa.

Lo que debe hacerse es adoptar los fundamentos de aquellas estructuras que han sido probadas por otras empresas, pero tomando en cuenta y conjugando las necesidades y recursos de la empresa.

3.- Se espera que la organización sea rígida, cuando es esencial considerarla como algo dinámico, sujeto a cambios, ya sea melitos o inmediatos.

Debe considerarse a la organización como algo que es ta en continuo cambio.

4.- La resistencia natural que ofrecen las partes -- afectadas al cambio; es importante que el auditor admi_ nistrativo contribuya a vencer esa resistencia al cam_ bio por medio de un acción conjunta con la administra_ ción de la empresa.

Con esto se concluye el trabajo de auditoría adminis_ trativa en cuanto a la organización.

2.3.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EJECUCION

La tercera fase que se analizará es la ejecución cu_ ya esta etapa radica en que podemos encontrarla en to_ dos los niveles y operaciones de la empresa.

La eficiencia en la ejecución es vital para el éxito continuado de la empresa.

La ejecución consiste en hacer que todos los miembros del grupo deseen lograr los objetivos propuestos por el gerente.

En este paso del proceso administrativo el elemento_ más importante son los recursos humanos de los que de_ pende totalmente la ejecución.

La eficiencia de una empresa radica en que las perso_ nas se reúnan para trabajar con eficiencia, de aquí que los esfuerzos de ejecución estén personalizados. Cada -

persona debe hacer lo que le corresponde procurando --- siempre contribuir con los objetivos de toda la empresa.

Debido a que la personalización de la ejecución es esencial que el auditor tome en cuenta cuales son los motivos por los que una persona se siente satisfecha -- con su trabajo y si esta que debe colaborar con la empresa estos son:

- 1.- Ingresos suficientes .
- 2.- Reconocimiento de la dignidad humana
- 3.- Crédito por el trabajo desempeñado
- 4.- Posibilidad de su erección personal
- 5.- Seguridad en su empleo

Estos puntos proporcionan al auditor la base para determinar si la persona se encuentra bien ubicada en su trabajo y si contribuirá a la consecución de los objetivos de la empresa.

Los elementos que se deben analizar en la ejecución son:

- Relaciones Humanas
- Comunicaciones
- Actuación de Dirigentes
- Motivación
- Liderazgo y
- Ambiente físico

La ejecución se basa principalmente en las Relaciones humanas por lo que de la armonía de estas depende grandemente el éxito o fracaso de la ejecución.

El auditor debe observar el trato que los jefes dan-

a sus subordinados ya que es aquí donde se refleja hasta que punto se respeta a la persona en su dignidad humana; esto es fundamental para que exista una relación aceptable entre ambos.

Se debe procurar que la anterior observación sea lo más objetiva posible para que los errores encontrados tengan en que basar su validez.

Al obtener información sobre relaciones humanas el auditor tendrá en cuenta:

- 1.- La actitud de subordinados hacia jefes
- 2.- La disciplina y colaboración de los subordinados
- 3.- El grado de moral entre el personal
- 4.- El interés de los trabajadores hacia sus tareas

El contacto que existe entre jefes y subordinados se hace por medio de la comunicación.

La comunicación dentro de la empresa se encuentra en cualquier nivel jerárquico y se dirige a todas las divisiones en la estructura orgánica; esto hace que la coordinación sea muy importante para lograr todo lo que se planea.

Los medios más comunes de comunicación en las empresas son los siguientes: Instrucciones, informes, recordatorios, juntas, conferencias, memorandus, manuales, pizarras y reportes. Estos deben ser evaluados en términos de eficiencia, para lo cual se consideraran los siguientes puntos:

- 1.- Si la comunicación cumplió con su objetivo
- 2.- Si el mensaje fue comprendido por el receptor

3.- Si la comunicación recorrió el camino planeado

4.- Si no hubo distorsión del mensaje y

5.- Si el mensaje recibido fue ejecutado.

La comparación entre la comunicación que realmente se hace y lo planeado proporcionará los errores y posibles soluciones a los problemas.

Al hacer esta comparación el auditor administrativo podrá tomar como guía los siguientes puntos:

1.- Las comunicaciones deben fluir ampliamente en todas direcciones para que el personal esté bien informado en todo lo que lo afecta.

2.- Las comunicaciones son más importantes cuando no existe mayor participación por parte del jefe en la toma de decisiones; porque la repercusión de la decisión, debe conocer todo dentro de la empresa, se debe tener seguridad y veracidad en la información.

3.- Los medios para comunicar deben ser los más adecuados en vista de las circunstancias en que se utilice y de lo que se desea comunicar, por ejemplo: si se desea comunicar algo que compete a todo el personal de la empresa se debe utilizar un medio de comunicación colectivo.

4.- Las comunicaciones deben emplear un vocabulario común entre las partes comunicadas para evitar malas interpretaciones,

5.- A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda in-

forma como se cumplió la orden.

La actuación de los dirigentes como parte de la ejecución también debe ser revisada por la auditoría administrativa.

Las opiniones en lo que se refiere a cualidades personales de los directivos, difieren según el autor de la opinión, pero se puede afirmar que no existe una lista específica de cualidades que aseguren el éxito o fracaso de un dirigente.

Entre estas diversas opiniones puedo citar la señalada por la Administración por Objetivo que evalúa según los resultados obtenidos por el dirigente. Estos son:

"-Habilidades de comunicación

-Iniciativa

-Sensibilidad

-Liderazgo/persuasión

-Flexibilidad

-Tenacidad

-Planeación

-Organización

-Uso de Delegación

-Control Gerencial

-Sensibilidad Organizacional

-Análisis de problemas

- Juicio y

-Decisión.

Estas dimensiones son habilidades que influyen en el éxito de los profesionistas o ejecutivos en sus puestos. " (8)

Como se observa se hace hincapié en que sólo influen en el éxito pero no lo determinan. Sin embargo la evaluación utilizada por la administración por objetivos proporciona objetividad y facilidad de interpretación ya que solo basta hacer comparaciones entre lo planeado y lo alcanzado. Además proporciona la ventaja de no limitar iniciativa a los directivos porque cuentan con las políticas para guiarse.

La versatilidad de la evaluación se logra cuando la planeación y organización han sido los adecuados para la empresa.

La evaluación debe revizarse:

- 1.- Que todos los directivos tengan planes y objetivos claramente fijados.
- 2.- Realizar la evaluación preferentemente de manera cuantitativa.
- 3.- Los presupuestos deben ser guías para los directivos.
- 4.- La autoridad y responsabilidad de cada directivo debe estar señalada en la estructura orgánica de la empresa.
- 5.- Los planes y objetivos de niveles inferiores deben estar subordinados a los de los directivos.
- 6.- Las relaciones de directivos con los demás miembros de la empresa deben estar señaladas en la estructura orgánica.

Todo lo anterior dará información suficiente al auditor para señalar como se puede mejorar la actuación de cada jefe.

La manera como se evalúa a los directivos no es la misma para evaluar subordinados, por lo que es importante señalar algunas consideraciones que deben observarse en la evaluación de subordinados.

La evaluación de subordinados ayuda a los directivos a observarlos más de cerca y a realizar un mejor trabajo de capacitación; permite motivar a los empleados suministrándoles información pertinente sobre su rendimiento en el trabajo; suministra datos que respaldan las decisiones de la dirección referentes a aumentos -- por méritos, ascensos, transferencias y ceses; contribuye al progreso de la organización mediante la identificación de personas que tienen posibilidades de promoción y señalar con precisión las necesidades de desarrollo; establece una referencia y una base de investigación para las decisiones vinculadas con el personal.

Al evaluar subordinados se requiere de ciertas presuposiciones que el auditor administrativo deberá tomar en cuenta al revisar si son adecuadas o no:

1.- Que el director de empresas este perfectamente capacitado para analizar y juzgar imparcialmente la conducta del subordinado.

2.- Que el subordinado conciba que su superior esta realmente capacitado para realizar el análisis.

3.- Que el director tenga la suficiente confianza en sí mismo y en su posición para preparar a otra persona que en un momento dado pueda reemplazarle.

4.- Que el director conoce y comprende el proceso de asesoramiento.

5.- Que la sesión conjunta de superior y subordinado correspondiente a la evaluación debe seguir el estilo - de las relaciones personales normales entre ambas personas.

Es importante que el auditor considere además, que en la mayoría de las técnicas de evaluación de subordinados se pueden cometer los siguientes errores:

- 1.- Muy poco tiempo para llevar a cabo la evaluación
- 2.- Las normas o estándares varían de un director a otro.
- 3.- Prejuicios y puntos de vista personales del que evalúa.
- 4.- No se informa al subordinado del criterio seguido para hacer la evaluación.
- 5.- Se espera demasiado de la evaluación
- 6.- Tendencia a evitar posiciones extremas.
- 7.- Efectos negativos, destructivos de la tendencia a criticar.
- 8.- Visión conflictiva de los papeles de Jefe y Asesor.

Esto proporciona al auditor administrativo bases suficientes para decir si la evaluación de subordinados es adecuada.

La motivación dentro de la empresa también es factor que debe revisar el auditor administrativo, para lo cual es necesario que conozca los siguientes conceptos:

Motivo es el estado interno que da energía, activa o mueve y dirige o canaliza el comportamiento hacia --

las metas. De ahí que la motivación este formada por - los impulsos, deseos, necesidades, emociones, y fuer- zas similares.

Motivadores son aquellas cosas que inducen al indivi- duo a actuar y que dan al ser humano una razón para ha- cer algo, mientras que las motivaciones reflejan necesi- dades a la vez son recompensas recibibles, incentivos, y son aquellos elementos que agudizan el deseo de satisfa- cerlas.

El auditor deberá determinar si los motivadores usa- dos son los adecuados a las personas que van dirigidos.

Para determinar si es o no adecuado el motivador el- auditor debe conocer: el motivador utilizado, la teoría que se aplica en toda la empresa, la necesidad que pre- tende satisfacerse y las personas a que va dirigido.

Debe conocer el motivador porque de esta manera po- drá observar si existe alguno mejor que satisfaga las - mismas necesidades y tenga los mismos resultados. Entre los motivadores puedo mencionar los siguientes:

1.- Dinero: Es un factor que cuenta para la motivaci- ón aunque no es el más importante, se le dan diferentes importancias según la ciencia y el enfoque que se le -- otorgue.

2.- Refuerzo positivo: es el reconocimiento al traba- jo realizado de una persona en terminos de halago y mo- tivación.

3.- Participación: involucrarlo en todas las activi- dades que se desarrollen en el área de su trabajo y par- ticipa en la toma de decisiones.

4.- Enriquecimiento de trabajo: consiste en dar más responsabilidades y autoridad pero hasta cierto límite.

Esta formado por:

a) Dar a los trabajadores más inherencia en sus mismas labores, permitiéndoles tomar decisiones y replantear nuevos objetivos.

b) Fomentar la participación de los subordinados y la interacción entre ellos mismos.

c) Dar a los empleados un sentimiento necesario de su responsabilidad por las tareas.

d) Hacer que las personas vean como contribuyen sus tareas al bienestar de la empresa.

e) Proporcionar a las personas retroalimentación sobre el desempeño de sus trabajos.

f) Hacer que los empleados participen en el análisis y cambio de los aspectos físicos ambientales de su trabajo.

La naturaleza del motivador proporcionará al auditor una base para establecer si esta o no cumple con su misión y a su vez determinar si es adecuado o no.

El revisar cada motivador en particular permitirá al mismo tiempo determinar si todo el sistema de motivación en la empresa es el correcto; ya que de la motivación depende que los empleados se sientan mejor en su trabajo y contribuyan a lograr las metas que se persiguen.

El Liderazgo es otro factor que debe ser analizado por el auditor dentro de la ejecución.

El Liderazgo puede definirse como el proceso por el cual una persona ejerce su influencia social sobre -

los miembros de un grupo, con el propósito de influir en su conducta.

La actuación del líder debe conservar por centeras -- las relaciones interpersonales, arbitrando en las disputas, proporcionando ánimo, escuchando, estimulando y aumentando la interdependencia entre los miembros.

En este caso lo que debe ocurrir el análisis del auditor administrativo es el estilo de liderazgo que práctica el directivo o directivos de la empresa.

El estilo de liderazgo y la situación afectan los resultados obtenidos. El mismo comportamiento directriz del líder no será igualmente efectivo en todas las situaciones, y como ya mencione anteriormente las situaciones cambian constantemente.

Algunos líderes son flexibles y se adaptan a la situación, pero aparentemente muchos no pueden. Esto sugiere la posibilidad de hacer el puesto del gerente a la medida del estilo del liderazgo, en vez de esforzarse por cambiar al líder. Algunas consideraciones que permiten lograr esto son: dar al líder autoridad completa y final sobre su departamento o limitación, o quizá exigiendo que todas las decisiones sean aprobadas por el superior del líder antes de llevarlas a la práctica. --

También pueden modificarse en cierto grado las estructuras del trabajo. Algunas pueden definirse, en tanto que otras se hacen los lineamientos generales dejando las asignaciones a la iniciativa e imaginación del gerente; Sin embargo no se conoce ningún método que sea mejor para dirigir a la gente.

La práctica y el estilo de liderazgo consisten en una trama compleja de factores. Cosas tales como: personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mismo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional, influyen en el comportamiento del líder y en lo que puede lograr o no lograr. Sin embargo, la importancia de los resultados empíricos en el desarrollo de la teoría de la dirección puede ayudar a consolidar así como a llenar los vacíos existentes en las teorías actuales, para proporcionar varias teorías completas sobre la dirección.

Entre estas teorías puedo mencionar:

- La teoría autócrata
- La teoría psicológica
- La teoría sociológica
- La teoría de apoyo
- La teoría de laissez-faire (dejar hacer)
- La teoría del comportamiento
- La teoría de los rasgos y
- La teoría situacional.

La teoría autócrata: La dirección concebida de acuerdo con esta teoría se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados. El auditor debe determinar si este tipo de dirección va de acuerdo con los subordinados, las actividades que se realizan y la empresa.

La teoría psicológica: expresa que la principal función de un dirigente es crear el mejor sistema de moti-

vacación. Esta teoría es muy amplia y general. Las técnicas para motivar son muchas y por lo general el éxito va asociado con la aplicación de la técnica correcta para las circunstancias individuales en particular; cosa que evaluará el auditor administrativo.

La teoría sociológica: Otros consideran que la dirección está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y luchan por consolidar cualesquier conflictos organizacionales entre éstos. Nuevamente, la situación en particular, las diferencias individuales de los miembros del grupo y la competencia del dirigente son los factores que debe revisar el auditor para determinar si es correcta o no la aplicación de esta teoría.

La teoría de apoyo: Aquí el dirigente asume la posición de que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos. Para este fin, el dirigente crea un ambiente de trabajo que promueve el deseo de que cada uno de los subordinados se desempeñe con lo mejor de su habilidad, que coopere con otros y que desarrolle sus propias destrezas y habilidades. Aquí el principal factor que debe evaluarse es la capacidad de los subordinados para hacer frente a una dirección de este tipo.

La teoría de laissez-faire (dejar hacer)

De acuerdo con esta teoría un dirigente, si es que así puede llamarse, da completa libertad a sus seguidores para determinar la actividad. No tiene participación. Los diversos datos y el material es proporcionado

por el dirigente ya sea en forma voluntaria o a solicitud de los subordinados, pero él no toma parte en las discusiones de trabajo. El auditor debe determinar si es o no la mejor teoría para la organización.

La teoría del comportamiento Personal: Este enfoque enfatiza lo que el dirigente hace en la dirección. Una importante contribución de esta teoría es que ni el dirigente se comporta igual ni aprende idénticas lecciones ante todas las situaciones que enfrenta. Es flexible. Esto sugiere un concepto de un continuo mediante el cual las acciones del dirigente y la cantidad de autoridad aplicada están relacionadas con la libertad o participación en la toma de decisiones que se le da a los subordinados. Esto significa que se pueden encontrar distintos estilos de dirección, dependiendo de la evaluación que haga el dirigente respecto a la situación; de sus capacidades, del deseo de decidir el asunto, y de la cantidad de control que se leese ejercer.

La revisión del auditor en este caso se centrara en observar si el dirigente es capaz de aplicar la teoría.

La teoría de los Rasgos: supone que la personalidad es una combinación de rasgos discretos más que un especie de integrador de características que se alteran y cambian en su fuerza e importancia relativas. Se ignora tanto a los subordinados como a la situación o ambiente excepto en una forma remota e indirecta, según influyen en los rasgos del dirigente basados en su comportamiento pasado. La evaluación se centrara en los rasgos del dirigente.

La teoría situación 1: sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. La dirección es multidimensional y está formada por tres ingredientes: el dirigente, los subordinados y la situación. De éstos se considera que -- tiene más importancia la situación, porque contiene la mayoría de las variables. Así pues, la revisión debe -- evaluar si la dirección se adapta a las diferentes situaciones.

En general cualquier otra teoría que se encuentre -- debiera ser evaluada por el auditor administrativo.

El último factor a considerar en la ejecución es el ambiente físico de la empresa.

El ambiente físico está constituido por cosas materiales: Maquinaria y equipo, edificios, terrenos, instalaciones, materias primas, productos y dinero. De éstos -- recursos algunos son consumidos rápidamente y por completo en el proceso de producción, y otros son de uso duradero durante un período considerable en el cual -- prestan sus servicios.

La auditoría administrativa debe hacer una revisión física:

Maquinaria y equipo: el más adecuado al proceso de producción, considerando los avances tecnológicos.

Edificios: En las mejores condiciones posibles.

Terrenos: debe considerarse la ubicación y extensión.

Instalaciones: adecuadas a las necesidades del proceso de producción o servicio a prestar.

Materias primas: de fácil acceso y las más indicadas para el producto.

Productos: lo que mejor pueda producir la empresa y-

Dinero: manera en que se distribuye.

Aquellas empresas en que el estado general y aspecto del equipo fijo y movable son necesarios para las operaciones cotidianas, el estado de las instalaciones afecta o puede afectar mucho el funcionamiento de la empresa; lo mismo sucede con aquellas que el mantenimiento o conservación de las instalaciones son apropiados: corresponde al auditor verificar la eficacia del programa de mantenimiento preventivo y correctivo.

Con esto se concluyen los factores que debe revisar el auditor en la ejecución.

2.4.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL

El último aspecto a analizar es el control, el cual es importante debido a que si no se realizara, nunca se sabría si todo lo planeado, organizado y ejecutado está totalmente de acuerdo con los planes.

El control puede definirse como las actividades realizadas para obtener una comparación entre lo que se está haciendo y los planes con el objetivo de señalar medidas correctivas.

Es obvio que en todas las actividades que se realizan se incurra en errores, aún cuando estos sean pequeños, por lo que el control se hace necesario, teniendo siempre en cuenta que el objetivo del control es hacer-

que las cosas sucedan.

El control debe revisar los estapas del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y el mismo control, porque debe conocerse si en cada etapa la realidad de la empresa corresponde a lo previsto o esperado por los gerentes de la misma.

Dentro del control el auditor deberá evaluar los pasos que componen su proceso:

- 1.- Fijación de la norma
- 2.- Medición del desempeño
- 3.- Evaluación del desempeño y en caso necesario
- 4.- Corrección de las desviaciones

1.- Fijación de la norma: al auditor deberá tomar en cuenta que todo control tiene una base, o norma con la cual se hará la comparación. La norma se trata como deber hacer las cosas en circunstancias normales. Algunas normas ya habrán sido revisadas al evaluar las otras etapas del proceso administrativo.

El auditor deberá determinar si la base o norma es suficientemente significativa para realizar la evaluación con eficiencia. Esta norma se fija en la planeación al establecer los estándares.

2.- Medición del desempeño: El primer problema que se le presenta al auditor es averiguar la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

La medición debe ser adecuada, lo importante es que el medio utilizado informe oportunamente de manera que se puedan tomar medidas correctivas.

El auditor deberá tomar en cuenta que al medir una-

entidad las tres características más importantes debenser:

a.- Los resultados que señalan que las actividades específicas se espera desempeñar.

b.- Gasto de capital cantidad necesaria para su utilización.

c.- Costo del presupuesto razonable: Estas servirán al auditor de guía para que unidas a lo anteriormente mencionado determine si la medida es adecuada o si necesita alguna corrección.

3.- Evaluación del desempeño: En ésta etapa es muy importante el criterio, puesto que es necesario determinar la importancia de las posibles diferencias entre el desempeño y lo establecido por las normas.

Al comparar el desempeño con lo establecido por las normas la atención debe dirigirse hacia la excepción.

El auditor revisará los resultados para verificar si las normas están correctamente establecidas o si necesitan rectificarse.

Existe un principio que debe tomar en cuenta el auditor:

El principio de la excepción: El control se facilita concentrándose en la excepción, o en las variaciones notables del estándar o resultado esperado.

En caso de existir desviaciones es necesario:

4.- Corregir las desviaciones:

Una vez que se han encontrado desviaciones en la fase anterior es importante que estas se corrijan.

Se procura que los esfuerzos por lograr los resultados estén de acuerdo con lo esperado.

El auditor debe tener en cuenta que un control efectivo no admite demoras innecesarias, excusas, compromisos interminables, o excesivas excepciones. Deberá asegurarse de que las medidas correctivas realmente se ejecuten y que servirán también para prevenir que no se incurra nuevamente en estas desviaciones.

Los elementos a considerar en la revisión del control son: Cantidad, Calidad, costo y tiempo.

Cuanto más campos abarque un control será más efectivo, esto no quiere decir que cada actividad deba controlar todos los campos, sino que en algunas ocasiones será suficiente un sólo campo.

Es necesario que el auditor considere también que todo control debe tener por lo menos el campo que se refiere a costo; que un control es más significativo y completo cuando además de cantidad y costo tiene tiempo; y que el presupuesto limita el costo de cada actividad por lo que debe estar subordinado al sistema presupuestal.

La consideración de los siguientes puntos servirá de guía al auditor en su revisión del control:

- 1.- El control es el resultado de una acción derivada y no es permanente.
- 2.- Debe ser continuo para proporcionar datos válidos actuales.
- 3.- Proporciona ayuda para dar forma al futuro.

- 4.- El control está concentrado en puntos en donde ocurre el cambio.
- 5.- El proceso de control no cubre el total de una operación.
- 6.- La sola creación de cierto control no garantiza que funcione con éxito.
- 7.- La iniciación y adopción del control debe contener una certeza razonable de que es necesario para el logro de un objetivo conocido y manifestado.
- 8.- Los controles pueden hacerse cumplir.
- 9.- El estándar es la clave del control.
- 10.- El control disminuye en efectividad a medida que los estándares resultan inexactos.
- 11.- El control es necesario y debe continuar en tanto el plan esté siendo implementado y provoque la acción.
- 12.- Deben utilizarse controles múltiples.
- 13.- El control puede o debe estar sujeto a control.
- 14.- Es importante una autoridad adecuada para el controlador, y
- 15.- Se deben proporcionar datos de control preeterminados, por lo general expresados en unidades monetarias para operar una unidad, al individuo a cargo del trabajo que se ejecuta.

Con esto completamos el análisis del control lo que otorga al auditor suficiente información para que en su informe describa la situación en que se encuentra el mismo y proponga soluciones correctivas en caso de ser necesario.

El análisis de las cuatro etapas del proceso administrativo como se pudo observar a lo largo de su descripción dan énfasis a que la auditoría administrativa sea planeada periódicamente de manera que estos cuatro pasos se mantengan siempre de la mejor manera.

Es importante revisar el proceso administrativo debido a que es la forma en que el auditor administrativo va familiarizándose con la empresa ó institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (6) El Contador Público y la Auditoría administrativa
Fabián Martínez Villegas
Ed. ECA3A pag. 75
- (7) Principios de Administración
George Terry
Ed. ECA3A pag. 235
- (8) Auntes de Administración por Objetivos
Anexo, Instructivo para la Evaluación de habili-
dades ejecutivas.

TERCER CAPITULO

Programación de Auditorías Administrativas en las --
Pequeñas y Medianas Empresas:

En la actualidad los avances de la humanidad requieren de una atención muy especial por parte de los administradores. La demanda de productos aumenta grandemente en todos los sentidos, la oferta se hace cada vez -- más diversificada, la competencia de precios constituye la lucha de cada día en los negocios, la distribución de los productos es cada vez más novedosa y sus técnicas más avanzadas, estos factores hacen que la administración como ciencia tenga una evolución más rápida ya que como su objeto de estudio (los negocios) están cambiando tan aceleradamente es necesario que las técnicas de administración también se transformen para ser eficaces en las etapas en que se encuentran los negocios.

Dentro de estas nuevas evoluciones de los negocios -- tienen un papel importante las pequeñas y medianas empresas, porque ya no serán consideradas como aquellos -- negocios que llenan huecos en la economía, que completan el ciclo de las grandes empresas, sino que tendrán una función única y esencial en la economía nacional; -- cada una de ellas contribuirá con una pequeña parte para conformar en total un sistema económico en el que si -- bien las grandes empresas no desaparecieran, las pequeñas y medianas tendrán una participación mayor y más -- significativa.

De ésta manera es necesario que las pequeñas y medianas empresas se preparen adecuadamente para hacer frente a dichos cambios, como ya mencione es esencial que -- sus técnicas administrativas se perfeccionen. La Auditoría administrativa como parte de estas técnicas también

debe tener su aportación, por esto deberá otorgarse -- más importancia ya que brinda la oportunidad de mejorar los negocios en gran escala.

3.1.- PLANES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE MANEJAN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Es necesario analizar en que situación se encuentran las pequeñas y medianas empresas en la actualidad en --- cuanto a los planes de auditoría administrativa que rea- lizar; para esto es importante mencionar que se seña- ran por separado debido a que en este aspecto la diferen- cia si es significativa en ambas.

En cuanto a medianas empresas, estas por lo general, como ya mencione anteriormente, si conocen la auditoría administrativa pero no a fondo, en ellas se realizan de manera aislada no habiéndose considerado la posibilidad de hacer un plan periódico de ellas.

Las auditorías administrativas que se realizan en --- ellas son generalmente producto de que se detectó algún problema dentro de ella pero no se conoce con exactitud cual es realmente el problema, de donde viene, y cuales serán sus efectos; como se puede observar este no es --- exactamente el objetivo de las auditorías administrati- vas por lo que no están siendo utilizadas adecuadamente. Si bien ya es ganancia que se piense en ellas esto no es suficiente para que se piense en establecer un plan --- periódico que abarque un tiempo considerable y varias -- auditorías administrativas.

La realización de auditorías administrativas en las - medianas empresas, se hace con el fin de solucionar un -- problema que ya esta presente, y debido a que abarcan un plan de reorganización se continúan los trabajos por un- tiempo pero una vez terminado el plan de reorganización-

jamás se piensa en que es necesario una planeación periódica que mantenga a la empresa trabajando administrativamente de manera óptima.

En la realización de sus auditorías administrativas - las medianas empresas utilizan los servicios profesionales de un Auditor administrativo.

Al referirme a pequeñas empresas vuelvo a señalar que el concepto de auditoría administrativa es muy poco conocido entre ellas, esto debido generalmente a que se considera un herramienta que sólo ayuda a grandes empresas, sin embargo, el tamaño de la empresa no es una limitante para que se realicen auditorías administrativas en ellas.

Sólo un número muy pequeño de ellas realiza auditorías administrativas, y son hechas por los dueños, generalmente sin la intervención profesional de un auditor.

Las situaciones por las que se realizan son muy variadas pero casi ninguna coincide con los objetivos para los cuales se creo la auditoría administrativa. Entre estas situaciones puedo nombrar: El dueño de la empresa escucho hablar de ella y piensa que va mejorar su situación, sin conocer a fondo sus propósitos. Otras empresas han utilizado las auditorías administrativas y les han dado buenos resultados, esto sin considerar que tipo de empresas tuvieron estos resultados. Una de las personas que está más cerca de la administración de la empresa, recibe la oferta de un auditor administrativo, consulta al gerente, y entre ambos concluyen que sería bueno hacer el experimento.

Con esto puedo observar que en pequeñas empresas las auditorías administrativas que se realizan son muy superficiales y no se considera en ningún caso como una herramienta administrativa indispensable y con valor suficiente para planearse periódicamente.

De esta manera puedo concluir que tanto pequeñas como medianas empresas si han realizado auditorías administrativas no se ha considerado la posibilidad y necesidad de planearlas periódicamente, por lo que en ningún caso se manejan planes parciales o totales a mediano o largo-plazo.

Debido a que no se manejan podría considerarse la posibilidad de que se elaboren dichos planes.

3.2.- ELABORACION DEL PLAN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Es necesario aclarar que el plan a que me refiero en este punto no es el que incluye la auditoría administrativa, como señalaré más adelante, sino aquel que puedo definir como un conjunto de actividades ordenadas que -- constituyen un proyecto.

Al hablar de un plan de auditorías administrativas -- necesariamente me refiero a una periodicidad de ésta ya que si se hace aisladamente, si bien ayudará grandemente a que la empresa se mantenga saludable no cumple exactamente con su fin primordial.

El objetivo de la mencionada periodicidad es hacer -- auditorías administrativas cada determinado tiempo para que la empresa sea eficiente.

Para aclarar más este aspecto señalaré una vez más que el objetivo de una auditoría administrativa es descubrir y determinar deficiencias causantes de dificultades, -- sean actuales o en potencia, irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas, deficiente colaboración, -- fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización, -- así como todos sus puntos positivos.

Este objetivo nos permite observar de manera más clara que la auditoría administrativa salvaguarda de pérdidas, desperdicios, descuidos, deficiencias, prácticas erróneas, negligencias, fallos, malversaciones, actuaciones deshonestas, mala planeación, sistemas defectuosos, y otras deficiencias, en toda la integridad de la empresa ayudando a que se mantenga en buena salud en todas sus áreas, por lo que puedo concluir que si la auditoría administrativa se planea periódicamente en cada una de las áreas de la empresa o de manera integral se pueden descubrir los males en un punto en que pueden ser corregidos sin que esto cueste demasiado a la empresa.

Esta planeación periódica también ayudará a la administración a descubrir aspectos en los que tenga oportunidad de mejorar y de ser de tal manera provechosos que le permitan crecer. La periodicidad en este punto también le permitirá descubrir sus aspectos positivos justo a tiempo para ser aprovechados al máximo.

La moderna auditoría administrativa busca de métodos y actuaciones mejores para ayudar a la dirección empresarial a conseguir una administración más eficaz. De ahí que planearla periódicamente permita que la eficiencia sea mucho mayor por la oportunidad que proporciona de contribuir a que la empresa se mantenga continuamente en el camino que sus administradores han planeado.

Quiero agregar que además de mantener sana de continuo a la empresa la planeación periódica de auditorías administrativas es un fuerte apoyo para la toma de decisiones ya que el administrador podrá basarse o guiarse, en las investigaciones que realicen los auditores, y en los informes que estos obtengan. Estos informes periódicos también pueden ser una ayuda para cuando se intente hacer un pronóstico de lo que será la empresa en un futuro.

ro en todas sus áreas: personal, producción, finanzas y mercadotecnia.

La elaboración de éste plan requiere que la administración de la empresa este plenamente convencida de que es necesario y de su participación activa en la determinación de los aspectos que debe cubrir.

El plan de auditorías administrativas deberá ser realizado por la gerencia de la empresa para que su planeación a nivel general incluya toda la empresa y sean los altos ejecutivos los que determinen que debe hacerse periódicamente.

3.3.- CONTENIDO DEL PLAN DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El aspecto a considerar en el plan es igual para pequeñas y medianas empresas, refiriéndose a los puntos básicos que debe incluir:

- 1.- Objetivo
- 2.- Areas de la empresa en que se realizará
- 3.- Tiempo o periodicidad con que se realizarán
- 4.- Costo estimado de la auditoría administrativa
- 5.- Personal que lo realizará

1.- Objetivo: señalará claramente que se pretende lograr estableciendo la auditoría administrativa periódicamente cubriendo tanto el aspecto general de la empresa - como particularmente a cada área o departamento de la misma.

2.- Areas de la empresa en que se realizará: La auditoría administrativa puede realizarse para toda la empresa o sólo para alguna de sus partes. Cuando se hace parcialmente puede hacerse por departamentos en base al proceso administrativo correspondiendo la decisión al personal competente. Este deberá tomar la decisión considerando que si lo hace de manera integral la auditoría admi__

nistrativa se realizará en toda la empresa pudiéndose -- presentar todos los aciertos y problemas que existen y -- su relación con los demás de la empresa.

Si se decide realizarla por partes es necesario que -- ésta sea observada exactamente como una parte del todo -- que es la empresa y que en los aciertos y problemas que -- se detecten se establezca como están relacionados con -- las demás partes de la empresa. Estas consideraciones -- pueden ser de utilidad para tomar la decisión más adecuada siempre teniendo en cuenta las características y si -- tuación particular de la empresa para la cual se preten -- da hacer la planeación.

3.- Tiempo o periodicidad con que se realizarán: El -- plan podría sea a mediano o largo plazo, para lo cual -- considerare mediano plazo aquel que este dentro de tres -- años y largo plazo de cinco años.

La determinación si el plan sería a mediano o largo -- plazo corresponde a la gerencia de la empresa, la cual -- deberá tomar la decisión tomando en cuenta los siguien -- tes aspectos:

a) Otros planes que se hagan dentro de la empresa, ob -- servando si éstos estan todos a un mismo período de -- tiempo o si hay variaciones.

b) Posibles cambios significativos en la empresa para -- ambos períodos (mediano y largo plazo), lo que permitirá -- que si se planea un cambio fuerte éste sea auditado admi -- nistrativamente en un lapso de tiempo corto para evitar -- errores.

c) Factores externos a la empresa que pueden determi -- nar si el realizar la auditoría administrativa es conve -- niente o no en ese tiempo. Entre los factores externos -- puedo mencionar: Tecnología, innovaciones administrativas, -- imposiciones gubernamentales y competencia.

Una vez que se decida si el período es mediano a largo plazo lo siguiente es determinar la periodicidad con que se harán las auditorías.

La periodicidad con que se deban establecer las auditorías administrativas dependerá de las condiciones particulares de la empresa para lo que se hace el plan; estos son: factores externos y factores internos en los que opera la misma; si estos cambian continuamente será necesario que el período que exista entre una y otra auditoría sea pequeño; sin embargo, si se puede observar que estos factores permanecen estables por un período -- de largo la periodicidad tendrá un lapso de tiempo mayor.

En este caso no se puede señalar que tiempo sería conveniente ya que como dije anteriormente depende de la situación particular de la empresa.

4.- Costo estimado de la Auditoría administrativa: Todos los planes en cualquier materia deben tener el cálculo de los costos que se estima más probables, de la misma manera el plan de auditorías administrativas incluirá globalmente el costo del plan y particularmente de cada auditoría con el fin de que la empresa pueda decidir si es capaz o no de absorber dichos costos. La estimación de estos costos corresponderá a la persona que la gerencia haya designado para realizarlos.

5.- Personal que lo realizará: En esta parte la gerencia deberá decidir si el auditor será externo o si puede incluirse dentro del personal de la empresa un auditor administrativo que realice los trabajos.

Si el auditor es externo se decidirá si este será el mismo para todos los casos y si se le dará a conocer que se piensan realizar auditorías administrativas con cierta periodicidad.

Si el auditor es interno la empresa le participará -- del plan que se tiene pidiéndole su opinión y se le debe rá otorgar la autoridad necesaria para que llegado el -- tiempo realice sus trabajos sin mayores dificultades.

Cuando se decida que el auditor será interno también debe tomarse en cuenta que éste puede contratarse y que- tome planta en la empresa; o revisar si dentro del per- sonal de la empresa exi te alguna persona capacitada pa- ra ello y con posibilidades de realizar los trabajos.

3.4.- RESULTADOS ALCANZADOS DE LAS AUDITORÍAS AD INI- TIACTIVAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las medianas empresas como ya mencione utilizan los - servicios de algún profesional que como auditor admi- nistrativo realice la auditoría administrativa. Por ésta razón las que se realizan en ellas tienen buenos resulta dos los cuales se resumen a tres aspectos importantes:

a) Aumento de la eficiencia en general de la empresa- como resultado de que se detectaron aciertos y fallas y- estas se solucionaron.

b) Aumento de productividad como resultado de que la- auditoría administrativa señala como hacer mejor las co- sas a cada trabajador.

c) Relaciones Humanas mejoran en cuanto al ambiente - de trabajo como resultado de que los trabajadores sien- ten que están haciendo lo mejor posible su trabajo o de- que van a mejorar.

En las pequeñas empresas la falta de intervención de- un profesional en la realización de la Auditoría admini- trativa hace que los resultados obtenidos de ellas no -- sean los esperados ya que si bien la persona que la rea- liza conoce bastante de la materia no es un especialista de manera que comete más errores que cualquier otro pro-

fesionista. En estos casos los resultados se observan en uno o dos aspectos en los que se puso mayor énfasis tales como mejorar algún sistema, hacer más sencillo un trabajo, mejorar la producción, pero siendo siempre uno o dos, sin obtenerse los resultados globales de una mejora en toda la empresa.

Por esto en realidad el objetivo de las auditorías administrativas no se cumple, ya que si se obtienen ventajas estas son parciales y casi nunca se logra que con ellas la empresa mejore de manera integral. Por esto también los dueños de pequeños negocios se sienten defraudados ya que lo que esperaban de las auditorías eran resultados mucho mayores y de más provecho para sus empresas.

CUARTO CAPITULO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS

Para que el trabajo de un auditor sea eficaz es necesario que sea programado detalladamente.

Este programa puede ser diferente para cada caso dependiendo de la empresa y sus circunstancias particulares pero de una forma u otra tiene que realizar de manera cronológica los siguientes trabajos:

- 1.- Pasos preliminares
- 2.- Elaboración del programa particular de la auditoría administrativa.
- 3.- Recopilación de información
- 4.- Verificación de la información
- 5.- Análisis de la información
- 6.- Elaboración del informe
- 7.- Discusión del informe y
- 8.- Plan de reorganización

El nombre o agrupación de estas actividades puede variar dependiendo del auditor.

A continuación analizare cada una de estas actividades con el fin de que se comprenda claramente lo que es la auditoría administrativa.

4.1.- PASOS PRELIMINARES

Generalmente incluyen una serie de entrevistas previas entre cliente y auditor con el fin de cubrir los siguientes aspectos:

- 1.- Objetivo de la auditoría administrativa
- 2.- Hacer una lista de aspectos a cubrir
- 3.- Señalar las áreas de estudio y evaluación general
- 4.- Señalar las áreas de estudio y evaluación de tipo especial.
- 5.- Determinar el tiempo que se llevará el trabajo.

En base a las observaciones que ha hecho el auditor - podrá determinar un tiempo aproximado para lo cual tendrá en cuenta situaciones imprevistas, haciendo que el - tiempo señalado sea el más probable.

6.- Facilidades y Limitaciones que da el cliente: En toda empresa existirá alguna información que no pueda -- consultar el auditor; y en este punto deberá indicarse -- cual será en este caso. Además de señalar la información a que tiene libre acceso.

En este aspecto también se conocerá a las personas -- con las que el auditor se dirigirá para pedir información de las diferentes áreas de la empresa.

7.- Honorarios que se cobran: Estos deben establecerse antes de iniciar los trabajos y dependerán de las bases que tome en cuenta el auditor; un ejemplo de estas bases que utilizan los auditores externos mencionare a -- continuación:

Normas para fijar honorarios:

1.- Situación económica o financiera de la empresa -- que se va auditar.

2.- Prestigio de la firma auditora, dependiendo del nivel de desarrollo.

3.- Volúmen de trabajos: tiempo, trabajo y número de auditores que se emplearán para poder llevarla a cabo.

8.- Coordinación con el personal de la empresa: El -- cliente señalara una persona a quien se pueda dirigir el auditor cuando surga algún problema en el desarrollo de la auditoría administrativa.

Esta persona será la encargada de presentar al auditor a todo el personal.

Indicando en este punto a que persona se entregara el programa y el informe final.

9.- Decisión final: El trabajo puede ser rechazado o-

aceptado; en caso de ser aceptado, se ha llegado a un -- acuerdo en todos los puntos anteriores se confirmara por medio de una carta convenio que el cliente debe aceptar firmando y autorizando el inicio de las actividades.

10.- Puntos que sea necesario aclarar: en caso de -- existir algún punto que no ha sido cubierto en los anteriores debe ser aclarado en este punto, tanto por parte del cliente como del auditor.

4.2.- ELABORACION DEL PROGRAMA PARTICULAR A SEGUIR:

El programa es aquel que señala uno a uno los pasos -- que deben hacerse para lograr concluir el trabajo.

Es la base en la cual el auditor se apoyará para que su trabajo tenga un orden y seguridad de cubrir todos -- los puntos que deben revisarse. Es también una guía para la empresa, al permitirle conocer que es lo que se está haciendo.

Este programa es único para cada empresa ya que depende de las características de la misma y de sus necesidades.

Para elegir el programa que más conviene a la empresa el auditor debe conocer previamente cuáles son los factores necesarios para alcanzar los objetivos, métodos más avanzados para lograrlos, personas idóneas para realizar las funciones requeridas y cuáles son los factores limitativos y de control. Cuando el auditor conozca estos -- aspectos tendrá el punto de partida para iniciar su programa.

En la elaboración del programa es muy importante considerar que siempre existen situaciones no previstas y elementos no conocidos, por lo que el programa deberá -- ser de tal manera flexible que pueda hacer frente a estos.

El contenido de un programa debe contener básicamente los siguientes puntos:

- 1.- Generalidades de la empresa
- 2.- Objetivo de la auditoría administrativa
- 3.- Delineación de áreas a auditar
- 4.- Estimación del tiempo necesario
- 5.- Descripción de la información
- 6.- Fuentes de información
- 7.- Personal necesario
- 8.- Responsabilidades particulares
- 9.- Métodos y técnicas de que se dispone
- 10.- Personas con que se discutirán los problemas
- 11.- Reporte de resultados
- 12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional
- 13.- Contexto técnico general de la revisión.

1.- Generalidades de la empresa: nombre y giro de la -
empresa.

2.- Objetivo de la auditoría administrativa: señalar -
se pretende lograr al realizarla.

3.- Especificación de áreas a auditar: establecer que
departamentos o áreas estarán sujetas a la auditoría.

4.- Estimación del tiempo necesario: una aproximación
de lo que se considera probable se llevará en tiempo, el
cual deberá estimarse a partir de la elaboración del pro-
grama y se incluirá la fecha en que se pretende entregar
el informe final.

5.- Descripción de la información que debe obtenerse,
los objetivos que se buscan determinan que tipo de infor-
mación es necesaria para lograrlos. Esta información de-
be ser detallada ya que es la base para determinar acier-
tos y fallas.

6.- Fuentes de información: hacer una relación de los
medios en que se puede obtener información: formas de pa

pelería, archivos, documentos, entrevistas, cuestionarios, registros e información externa.

7.- Personal necesario y características técnicas de cada uno de ellos. Es importante que todas las personas escogidas para formar parte del equipo auditor posean -- una amplia preparación académica a nivel universitario, -- que posean una buena comprensión de lo que es la auditoría administrativa, un perfecto conocimiento de los fundamentos de administración, planeación, organización, -- ejecución y control, y requerimientos para llevar a cabo una evaluación científica.

Este punto señalará cuantos auditores supervisores, -- por áreas, ayudantes o principiantes deberán trabajar para que la auditoría administrativa se realice de la mejor manera posible.

8.- Responsabilidades particulares: cada auditor será responsable de un trabajo específico que deberá cumplir, considerando siempre que al finalizar el trabajo se unificarán criterios.

9.- Materiales y técnicas de que se podrá disponer: -- se señalará el personal, local, instrumentos, y equipo -- que podrá ocupar el auditor en la realización de sus actividades.

10.- Personas con que se discutirán los problemas: en el desarrollo de la auditoría surgirán problemas que requieran de atención inmediata y el auditor debe saber a quien dirigirse en estos casos. Debe incluirse nombre y puesto de la persona que se hará cargo de esto.

11.- Reporte de resultados: señalar la persona a la -- que se entregará el informe, incluyendo nombre y puesto -- y debe tenerse cuidado en que sea la misma persona que -- recibirá el programa.

12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional: La Se

cuencia lógica, consiste en describir los pasos del proceso administrativo; la cronología en señalar el tiempo aproximado en que se espera que se realicen y funcionalmente señala las actividades a realizar en cada etapa del proceso administrativo.

13.- Contexto técnico general de la revisión: deberá apegarse a un aspecto técnico que en este caso por tratarse de una auditoría administrativa es el proceso administrativo (planeación, organización, ejecución, y control), que dará la pauta para hacer toda evaluación administrativa.

Para continuar su trabajo el auditor debe recopilar la información.

4.3.- RECOPIACION DE LA INFORMACION

La recopilación de la información y su verificación se pueden hacer al mismo tiempo pero para que se comprenda claramente los trabajos que se deben realizar las mencionare por separado.

La recopilación consiste en que el auditor reuna toda la información necesaria que le dé bases suficientes para fundamentar sus conclusiones y recomendaciones.

En la recopilación de información el auditor deberá reunir la mayor cantidad de datos que le puedan servir para su estudio.

La información que se recopilará se referirá a todos los factores que afecten al área auditada incluyendo tanto factores internos como externos.

El auditor debe basarse en algún método para obtener la información que necesita buscando que se pueda confiar en ella y que se refiera al momento actual de la empresa.

Toda la información que se obtenga debe cumplir con -

tres aspectos: ser clara, completa, y suficiente para -- servir de apoyo a las conclusiones.

Los métodos que pueden utilizarse para la reconilación son muy variados entre los principales mencionaré -- los siguientes:

1.- Inspección: Algunas veces la información que se -- necesita se refiere a aspectos físicos, en éste caso el -- mejor método es la inspección que permite al auditor per -- sonalmente tomar nota de lo que considere importante.

2.- Observación: cuando la información requerida se -- refiere a actividades establecidas en las empresas la -- recopilación puede hacerse mediante la observación que -- ayudará a obtener los datos necesarios.

3.- Revisión de Documentos y Archivos: Estos siempre -- han sido una fuente muy importante de información pudiendo -- el auditor obtener copias de estos para que su infor -- mación sea completa. Como podrían ser: formas, manuales, -- circulares, e información aplicable al caso estudiado.

4.- Entrevistas: Generalmente es utilizada para con -- firmar información obtenida por otros medios ya que en -- esta se puede observar a las personas y sus actitudes. --

Es muy importante considerar que la persona que entre -- viste sea la adecuada ya que del trato que se le da al -- entrevistado dependerá que sus datos sean de confiar. Se -- debe crear un ambiente de confianza en el que el entre -- vistado se exprese libremente y obtener la mayor informa -- ción posible.

5.- Cuestionarios: estos proporcionan la oportunidad -- de obtener información de cualquier área y sirven como -- guía para buscar contestación a interrogantes acerca del -- área auditada.

Al formularse los cuestionarios es de ayuda tomar en -- cuenta: que las preguntas sean claras, cuando se pregun --

ten aspectos administrativos deben ser iguales a cualquier área, las respuestas deben anclarse con claridad absoluta sin que pueda intervenir el criterio de quien organiza la información y por último las preguntas deben tener una secuencia lógica.

Toda información recopilada debe ser verificada y ordenada.

4.4.- VERIFICACION DE LA INFORMACION

Toda la información que sea semejante y correspondiente a una determinada actividad, deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Organizando toda la información que de manera que se tenga una secuencia operativa y cronológica de las operaciones.

Toda la información que el auditor ha obtenido es necesario que sea confirmada su confiabilidad y validez para posteriormente incluirla en los registros finales.

Para realizar esta verificación el auditor solicitará la ayuda de las personas de las que obtuvo la información para evaluar la exactitud de los datos.

En la Verificación y recopilación de la información es importante que el auditor evite dejar fuera datos de los aspectos que ha continuación menciono:

a) Escuchar las opiniones de niveles directivos y de obreros para obtener una visión más realista de las cosas.

b) Escuchar las opiniones de las diferentes personas que realizan un mismo trabajo.

c) Los supuestos nunca son válidos

d) Obtener información en base a varios métodos.

e) Escuchar comentarios y experiencias de los subordinados ya que ellos son los que realizan el trabajo.

Para hacer más objetiva y fácil de interpretar la --

información ya verificada debe ser registrada de manera ordenada por lo cual se hace necesario utilizar diferentes técnicas e instrumentos administrativos que ayuden a lograrlo.

La presentación en forma gráfica es el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de la información. Pero el escoger cual método utilizar depende del criterio del auditor, la situación a que leba aplicarse, y el objetivo que busca.

Con muchos los instrumentos empleados en auditoría administrativa, los más comunes son:

- 1.- Gráficos de organización
- 2.- Gráficos de procesos
- 3.- Gráficos de tiempo, Hombre-máquina
- 4.- Gráficos de distribución
- 5.- Gráficos de distribución de forma
- 6.- Estudio de tiempos y movimientos
- 7.- Paneles de trabajo y
- 8.- Carta de actividades

Presentare los de estos instrumentos para que se observe el tipo de datos que cada uno puede incluir; la gráfica 1, que corresponde a una carta de actividades de una fábrica de muebles; la gráfica 2, que corresponde a una gráfica de distribución de la misma empresa.

Los registros sirven de base al análisis de la información.

4.5.- ANALISIS DE LA INFORMACION

Con la información debidamente reunida y registrada

el auditor procederá a hacer un análisis detallado de ella para lo cual es necesario que descomponga el todo en sus partes más sencillas de manera que pueda descubrir como hacer mejor las cosas.

El análisis deberá tener un enfoque científico, que le permitirá determinar los fines, relaciones, asociaciones, y comprobar punto por punto toda función, proceso, tarea o método.

Para realizar un análisis científico son necesarios los siguientes pasos:

- 1.- Estudio de los elementos
- 2.- Diagnóstico detallado,
- 3.- Determinación de propósito y relación,
- 4.- Investigación de las eficiencias
- 5.- Balance analítico,
- 6.- Comprobación de la eficacia,
- 7.- Búsqueda de problemas
- 8.- Arribo a soluciones
- 9.- Determinación de alternativas y
- 10.- Definición de métodos para mejorar la operación

El primer paso consiste en realizar un estudio completo y veraz de los elementos o componentes que integran lo que se va evaluar.

En el segundo paso el auditor tratará de buscar y definir la fuente de una situación enfermiza.

En el tercer paso el diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad y relación, objetivo de ésta tercera etapa.

El cuarto paso del análisis científico consiste en buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia. El auditor debe escudriñar todo elemento para descubrir sus defectos, irregularidades, desperdicios y embotellamientos, informará de la existencia de una política inadecuada o de la falta total de ella.

El quinto paso, consiste en un balance analítico, en el que la importancia y valor de un elemento o unidad es comparado con otro.

El aspecto de comprobar la eficacia de un determinado factor de la empresa, merece atención. Constituye el sexto paso del análisis científico.

En el séptimo paso la función del auditor es localizar problemas, los cuales pueden ser consecuencia de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación, embotellamientos, agrupación deficiente de funciones, supervisión ineficaz, fricciones internas, duplicación de esfuerzo, trabajo innecesario, y otros.

En el octavo paso es probable que haya necesidad de consagrar tiempo adicional a una investigación, inspección o análisis más amplios.

El noveno paso consiste en la determinación de alternativas, porque hay que aclarar que, en casi cualquier situación, se dan alternativas.

El décimo y último paso consiste en la definición de métodos para mejorar la operación, meta de todo auditor.

Al realizar el análisis el auditor tendrá como finalidad obtener una comprensión clara de todas las activi

dades buscando siempre su fin con el objetivo principal de la auditoría: siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

El análisis busca encontrar aspectos significativos que de alguna manera estén afectando a las actividades, funciones, procedimientos, sistemas o cualquier otra parte del área auditada.

Al término de la verificación y recolección habrá aspectos de un departamento, función, actividad, sistema, procedimientos, método o trabajo que no justifiquen su existencia en la empresa o que se considere que la forma de operación de estos no sea la mejor. Esto será el inicio del análisis del auditor.

Cuando se realice el análisis el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- Actividad que se realiza
- Lugar en que se hace
- Tiempo de ejecución
- Persona que lo hace
- Forma de hacerlo
- Objetivo que busca lograr.

Estos deberán conocerse obteniendo una amplia explicación de cada uno, esto requiere además que el auditor tenga amplio criterio, actitud interrogativa y libre de prejuicios que le permitan encontrar la manera de hacer mejor las cosas.

Como mejoras básicas en un análisis el auditor a veces puede eliminar, cambiar, combinar o simplificar uno o varios de los aspectos analizados.

Lo que puede eliminarse es aquello cuyo propósito no es justificado ya que en muchas ocasiones por falta de estudio, o por costumbre se hacen trabajos que realmente no son necesarios. Al descubrir algo innecesario el auditor deberá demostrar que realmente lo es y establecer la forma como puede eliminarse para que la gente este plenamente convencida de ello y la eliminación sea total.

Los cambios pueden lograrse reduciendo al un proceso, alterando la secuencia de pasos, cambiando de lugar o de personas; pero siempre teniendo en cuenta que los resultados finales sean iguales.

Otra mejora puede lograrse cuando los otros elementos son combinados de tal manera que se elimine alguno o que se logre un ahorro de tiempo. Al combinar se debe tener cuidado en que ésta no signifique una carga de trabajo inadecuada para alguna parte.

Una consideración importante cuando se trata de combinar es observar si la actividad se puede dividir en partes pequeñas y estas a su vez unirse a otras actividades.

Simplificar consiste en hacer que la actividad o proceso se ejecute de la manera más sencilla posible.

Esta simplificación puede lograrse si se observan los siguientes puntos:

- Si el personal esta debidamente adiestrado
- Si el equipo es el mejor
- Si los instrumentos son adecuados

- Si el trabajo manual puede ser sustituido por uno mecánico. Y

- Si el material es adecuado; si alguno de estos puntos no se cumple habrá la posibilidad de conseguir una gran mejora simplificando la tarea.

Todos los aspectos señalados para hacer un análisis eficaz pueden ser aplicados a cualquier actividad o tarea analizada, pero siempre tomando en cuenta las características particulares de cada caso.

Una vez terminado el análisis se tendrán bases suficientes que permitirán al auditor presentar un informe final que muestre los resultados.

4.6.- EL INFORME FINAL

El informe señala la situación actual de la administración de una empresa, incluyendo tanto lo positivo como lo negativo.

El informe de auditoría administrativa se basa en el proceso administrativo por lo cual se considera muy importante ya que si bien presenta la situación actual de la empresa, a una fecha determinada lo hace de manera integral al incluir en su informe: planeación, organización, ejecución y control; esto permite que su amplitud y alcance dentro de la empresa sea mucho mayor.

La elaboración del informe requiere que el auditor ponga énfasis en la claridad, presentación, contenido completo y oportuna presentación del mismo ya que su objetivo es lograr que quien lo lea se entere de la calidad, alcance y desarrollo del trabajo de quienes ejecu-

ron la auditoría.

La presentación del informe es muy importante ya que por medio de él se pretende convencer a quienes va dirigido; por esto debe comprender los siguientes puntos:

- 1.- Lenguaje adecuado a quien va dirigido
- 2.- Lo que se presente debe tener secuencia lógica.
- 3.- Ser convincente
- 4.- Debe incluir anexos, graficas y todo aquello que explique más claramente el contenido. Esto se hará solo en caso que sea necesario.
- 5.- Presentación atractiva.

La elaboración y contenido del informe varían de una empresa a otra ya que dependen de la auditoría realizada, de su propósito, de los resultados y del mismo auditor; pero los puntos que puede considerarse como principios para que el informe sea completo son:

- 1.- Propósito de la auditoría
- 2.- Aspectos importantes a nivel empresa
- 3.- Aspectos importantes a nivel departamento
- 4.- Recomendaciones
- 5.- Conclusiones y
- 6.- Anexos.

1.- Propósito de la auditoría administrativa: explicar de manera general el porqué se realizó la auditoría y como se llevo a cabo, trasladando el objetivo del programa a esta parte del informe. Se recomienda que sea colocado como la primera página para que al presentarlo despierte el interés por el contenido y a su vez sirva de prólogo.

2.- Aspectos importantes a nivel empresa: Primeramente es necesario aclarar que estos aspectos incluyen los positivos y negativos que conviene enunciarlos jerárquicamente para indicar de ésta manera cuáles requieren de atención inmediata.

Esta sección del informe es muy importante, contiene los resultados que no son privativos de un departamento y se dan a nivel general, que se obtuvieran de la auditoría administrativa. Por esto deben enunciarse todos aquellos aspectos relevantes clara y brevemente utilizando antítesis en los que se considere necesario.

3.- Aspectos importantes a nivel departamento: Estos también incluyen los positivos y negativos jerárquicos, pero se detallan de cada departamento o sección y de manera detallada para incluir toda la información que pueda ser interesante.

4.- Recomendaciones: En base a todo el trabajo realizado por el auditor, éste tendrá recomendaciones que sirvan a la empresa para mejorar los aspectos negativos encontrados.

El número de recomendaciones dependerá del auditor y las posibilidades de mejoras que se encuentren. En algunas ocasiones se considera que para que el trabajo sea completo se deben dar tres alternativas de solución incluyendo la posibilidad de rechazo.

5.- Conclusiones: son las aportaciones que el auditor da sobre la importancia que reviste la auditoría administrativa en general.

6.- Anexos: Son la parte final del informe incluyen-

gráficos, diagramas, cuadros y toda aquella información que ayude a hacer más comprensible el contenido del informe.

Es muy importante que los anexos estén debidamente referenciados en el texto del informe y que se enumeren conforme se van presentando siguiendo el mismo orden en que se desarrollan en las secciones.

4.7.- DISCUSION DEL INFORME

Es importante que el informe sea comentado por las personas interesadas para que se aclaren todos aquellos puntos que no quedaron comprendidos, además se indicará y explicará ampliamente todos y cada uno de los alternativas de solución señalando el porqué de ellas.

Las personas interesadas son todas las que se vean afectadas directamente por los cambios propuestos, además de las personas de alta dirección.

La discusión del informe requiere que se observen los mismos puntos que señale para la presentación del informe.

Dependerá de la empresa si la discusión se lleva a cabo o no, ya que ella es quien decide si lo considera necesario o no.

En esta sección se termina la obligación del auditor el plan de reorganización solo será asesorado por el auditor.

4.8.- PLAN DE REORGANIZACION

Las mejoras que se han aceptado del informe final -- por la dirección de la empresa, es necesario que se implanten en la empresa para que sean introducidos los cambios, con este objetivo se realiza un plan de reorganización.

Al implantar los cambios o las mejoras propuestas se esta justificando sus trabajos y el costo de la auditoría administrativa.

Al implantar los cambios es necesario que el auditor tome en cuenta los siguientes puntos para asegurar:

- 1.- Cuidado de implantar unicamente lo necesario.
- 2.- Precisión en cada cambio
- 3.- Cada cambio debe estar sujeto a un plan que señale paso por paso como debe hacerse y los resultados que irán obteniendo en cada etapa del cambio.

Estos puntos evitarán que el auditor caiga en descuidos, errores o cualquier otra situación que perjudique a la empresa y al mismo tiempo su prestigio profesional.

Los jefes de las áreas en que se van a introducir los cambios son los interesados en el plan de reorganización por lo que se debe discutir con ellos para que sean comprendidos claramente. Cuando se ha obtenido un acuerdo con ellos se tendrán bases cronológicas y de operación en cuanto a la secuencia que debe seguir el cambio.

Todo cambio requiere de una labor de convencimiento -- por esto el auditor debe demostrar la necesidad del cambio, lo que puede lograr mediante una exposición detallada de las desventajas actuales y las ventajas que se

podrían conseguir con el cambio.

Para lograr el convencimiento de todo el personal es necesario que se presenten completa y claramente; que las personas que tienen que ver con el cambio hablen -- con el auditor y que se haga un ensayo con el fin de -- que las mejoras empiecen a verse.

Es importante señalar que el cambio debe ser aceptado a todos los niveles de la empresa aún desde el consejo de administración para evitar futuros problemas.

Por lo general en las empresas el personal tiende oponerse al cambio, por desconfiar de lo que no entienden o por no aceptar que su trabajo sea criticado. Esta oposición puede evitarse si el auditor pone en práctica los siguientes enunciados:

1.- El objetivo del cambio debe conocerse en forma clara y accesible a todo el personal.

2.- La participación de jefes que intervienen en el cambio es esencial para que el cambio sea más fácilmente aceptado.

3.- Las razones personales nunca deben ser bases para los cambios en la empresa.

4.- Los afectados por el cambio siempre esperan obtener un beneficio de él para poder responder positivamente.

5.- La comunicación referente al cambio debe ser eficiente para que los involucrados estén al tanto de todo lo que le corresponde respecto al mismo.

6.- Los cambios no deben introducirse de inmediato -

Sino que deben comunicarse previamente, con lo que será mejor acertado.

Otro aspecto a considerar en el plan de reorganización es el plazo más adecuado para la reorganización el cual dependerá de las necesidades de cada empresa y de las características personales de los ejecutivos de la misma.

MAPA DE ACTIVIDADES

GRÁFICO 1

Objetivo: Fabricar muebles de madera sobre requerimientos del cliente

ACCIONES		OBLIGACIONES		
Principales	Secundarias	Departamento	Sección	Personal
Diseño del mueble		Producción		Gerente de Producción
	1.1 Investigación y planeación del diseño y proceso requerido.		Ingeniería	Ingeniero - de producción.
Producción de artículos aprobados		Producción		Gerente de Producción
	2.1 Determinar el proceso de producción.		Ingeniería	Ingeniero - de producción.
	2.2 Autorizar hoja de especificaciones: material y dibujo	Producción		Gerente de Producción
	2.3 Corte de material conforme al diseño.		Corte	Jefe de Sección
	2.4 Ensamblado del mueble.		Ensamblado	Jefe de Sección
	2.5 Acabado del Producto		Acabado	Jefe de Sección
	2.6 Inspección y autorización de calidad		Acabado	Ingeniero - de producción.
Entrega del producto		Ventas		Gerente de Ventas

ACTIVIDAD	Unid. Hrs.	Victor Vázquez Jefe	Unid. Hrs.	Fernando Bédala Formulacion pedidos	Unid. Hrs.	Ala Piena González Formulacion de facturas	Unid. Hrs.	Guadalupe Prieto Mecanografista de órdenes	Unid. Hrs.	César Hernández Archivista	Unid. Hrs.
TRAMITACION DE ORDENES	40	<p>Contestar preguntas especiales de la Oficina de Ventas</p> <p>Revisar órdenes que requieren una tramitación especial</p>	3	<p>Ayudar al jefe del departamento</p> <p>Formular órdenes para su costo y envío de venta a clientes</p> <p>Dirigir las operaciones del archivo de órdenes pendientes</p>	10	<p>Ayudar a formular las órdenes</p>	3	<p>Mecanografiar órdenes de compra Mecanografiar</p> <p>varios del jefe y del editor de órdenes relativas a tramitación de las órdenes</p>	6	<p>Atender el archivo de órdenes pendientes</p> <p>Atender el archivo de seguimiento</p> <p>Atender el archivo de archivo</p>	23
RELACIONES CON PROVEEDORES	41	<p>Contestar preguntas especiales de los proveedores</p> <p>Correspondencia con proveedores respecto a problemas especiales sobre facturación, crédito, etc.</p>	1			<p>Ayudar a dar curso a las facturas de rutina</p> <p>Revisar con el supervisor algunas facturas que requieren atención especial</p> <p>Tramitar dichas facturas según se le indique</p> <p>Correspondencia de rutina con los proveedores</p>	15	<p>Mecanografiar varios para el jefe, relativos a las facturas</p> <p>Ayudar a revisar facturas</p>	4	<p>Ayudar a revisar las facturas</p>	3
AJUSTES CREDITOS RECLAMACIONES REEMBOLSOS	32	<p>Examinar solicitudes de crédito, devoluciones y cancelaciones</p> <p>Aclarar reclamaciones</p>	1	<p>Revisar con el jefe solicitudes de crédito, devoluciones y cancelaciones</p> <p>Tramitar dichas solicitudes según instrucciones del supervisor</p>	6			<p>Mecanografiar varios del jefe y del editor de órdenes relativos a ajustes creditos, reclamos y devoluciones</p>	11		
ASIGNACIONES	10	<p>Ayudar al jefe del departamento en la preparación de programas de asignación</p> <p>Dirigir la asignación de artículos en estas</p>	4					<p>Mecanografiar los expedientes en listas de asignación</p>	4	<p>Trabajar con los expedientes de listas de asignación</p>	3
DIVERSOS	47	<p>Preparación directa de informes departamentales</p> <p>Conferenciar con el jefe de departamento respecto a los operaciones de este sistema</p>	6	<p>Preparar informes de órdenes, embargos y cancelaciones</p> <p>Ayudar al jefe</p>	1	<p>Mecanografiar telegramas informes de rutina y trabajo de rutina</p>	1	<p>Mecanografiar informes a la gerencia</p> <p>Poner en lista los recibos de correo</p> <p>Clasificar el correo recibido para su distribución</p>	6	<p>Distribuir el correo</p> <p>Reunir las cartas que se necesitan</p> <p>Revisar correo de otros departamentos</p> <p>Maneja correo</p>	11
	209		25		20		20		20		20

QUINTO CAPITULO
EJEMPLO DE UN PLAN DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

Plan de Auditorias administrativas

14 de Diciembre de 1935

Objetivo: Realizar auditorias administrativas periódicas que nos ayuden a mantener la empresa en las mejores condiciones posibles y aprovechar al máximo las oportunidades que se nos presenten dentro de los próximos --- tres años.

En estas auditorias se incluye a todo la empresa en sus diferentes departamentos: Ventas, Producción, Personal y Finanzas.

La periodicidad con que se presentarán es de seis meses en cada departamento de la siguiente manera:

1er. Auditoría:

Ventas -----	5 de Enero de 1936
Producción -----	10 de Enero de 1936
Personal -----	15 de Enero de 1936
Finanzas -----	20 de Enero de 1936

2da. Auditoría:

Ventas -----	5 de Julio de 1936
Producción -----	10 de Julio de 1936
Personal -----	15 de Julio de 1936
Finanzas -----	20 de Julio de 1936

3ra. Auditoría:

Ventas ----- 5 de Enero de 1937
 Producción ----- 10 de Enero de 1937
 Personal ----- 15 de Enero de 1937
 Finanzas ----- 20 de Enero de 1937

4ta. Auditoría:

Ventas ----- 5 de Julio de 1937
 Producción ----- 10 de Julio de 1937
 Personal ----- 15 de Julio de 1937
 Finanzas ----- 20 de Julio de 1937

5ta. Auditoría:

Ventas ----- 5 de Enero de 1938
 Producción ----- 10 de Enero de 1938
 Personal ----- 15 de Enero de 1938
 Finanzas ----- 20 de Enero de 1938

6ta. Auditoría:

Ventas ----- 5 de Julio de 1938
 Producción ----- 10 de Julio de 1938
 Personal ----- 15 de Julio de 1938
 Finanzas ----- 20 de Julio de 1938

Las auditorías abarcarán como tiempo máximo tres se-
 manas y serán realizadas por los jefes de cada departa-
 mento, quienes deberán entregar su informe final a los-
 respectivos gerentes de departamento teniendo como fe-
 cha límite una semana después de terminada la auditoría.

Los gerentes de los departamentos realizarán una jun-
 ta para realizar un informe final que incluya toda la -
 empresa, y que será presentado al gerente general. Para

este trabajo se hará como fecha límite dos semanas después de terminada la última auditoría administrativa.

Los costos estimados son los siguientes:

(Miles de pesos)

	1er. AA	2da. AA	3er. AA	4ta. AA	5ta. AA	6ta. AA
Ventas	50	75	125	150	200	225
Producción	50	75	125	150	200	225
Personal	50	75	125	150	200	225
Finanzas	50	75	125	150	200	225
Total	200	300	500	600	800	900

Nota: Los costos estimados no incluyen el sueldo de -- quienes realizan la auditoría.

Las cantidades incluidas en los costos estimados no-- son reales, solo se pretende que se tenga una idea de -- lo que debe hacerse.

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

La Revisión de los principales aspectos que conforman una auditoría administrativa desde el enfoque de establecerla periódicamente como mecanismo de control de la empresa me permitió llegar a las conclusiones que en seguida mencionaré:

La base fundamental de la auditoría administrativa es el proceso administrativo, el cual puede incluir este instrumento en su parte de control, aún siendo un control ya que permite que la empresa se mantenga en el mejor camino. El proceso administrativo ayuda a que se desarrollen las actividades que cualquier empresa realiza para tener una buena administración.

El tamaño de las empresas no es una limitante para que se realicen auditorías administrativas. Toda empresa puede ser sujeta a una auditoría de este tipo, sin importar su tamaño.

Las empresas pequeñas y medianas deben incluir la auditoría administrativa como parte necesaria e indispensable para el buen funcionamiento de sus empresas. Dicha necesidad esta basada en permitir que la empresa se mantenga, el mayor tiempo posible, en los caminos que le conduzcan al éxito y por lo tanto en optimos de acuerdo a sus características y situación particular.

La actitud de las partes involucradas en la realización de las auditorías administrativas tanto en pequeñas

como en medianas empresas constituye un problema solo a nivel obrero ya que los demás niveles colaboran positivamente con el trabajo de la auditoría administrativa - ya que en la mayoría de estas empresas los obreros no conocen lo que es, ni cuales son sus aportaciones, entantao que la dirección de las mismas lo conoce de una manera general que no les permite observar con claridad los beneficios que les aportaría el realizar una en sus empresas.

Los resultados obtenidos en pequeñas y medianas empresas de las auditorías administrativas realizadas pueden considerarse de poca calidad y cantidad ya que cada una de ellas cumple con el objetivo de estas, además de que se hacen mejoras parciales y no totales.

En cada una de las etapas del proceso administrativo la auditoría administrativa tiene una aportación de mucha utilidad a los empresarios ya que les permite conocer la situación actual de cada uno, las oportunidades que deben aprovechar y los errores que deben corregirse.

La necesidad de planear periódicamente auditorías administrativas en pequeñas y medianas empresas se hace presente en cada una de las etapas del proceso administrativo, debido a que cada una de ellas constituye una aportación muy importante para completar el proceso, los aspectos que las conforman deben mantenerse de la mejor manera posible en todo tiempo. De ahí que no debe esperarse que los problemas se presenten sino que las auditorías administrativas deben planearse periódicamente permitiendo que la empresa sea saludable el mayor --

tiempo posible.

El procedimiento b'sico que utilizan las audiencias administrativas permite que el auditor realice un trabajo completo y de buena calidad ya que incluye todos --- aquellos aspectos que deben ser sujetos a auditoria y las consideraciones que se deben tomar en cuenta en su realizaci3n.

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

- Auditoría Administrativa: Evaluación de la empresa
Anaya Sánchez, Carlos Enrique
Ediciones Contables y Administrativas
México, D. F. 1976
- El Contador Público y la Auditoría Administrativa
Martínez Villedas, Pebián
Ed. C.A.S. Tercera edición
México 1979
- Síntesis de Auditoría Administrativa
Rodríguez Valencia, Joaquín
Editorial Trillas
México, D. F. 1981
- Guía Práctica de Auditoría Administrativa
Rubio Sagastoni, Víctor M. y Hernández Puentes, Jorge
Publicaciones Administrativas y Contables
México, D. F. 1981
- Principios de Administración
Terry, George R.
Editorial CROSA Nueva Edición
México 1981
- Manual para la Auditoría de pequeñas y medianas empresas
Walter, Frank P.
Tr. García M., Alberto
Ediciones Contables y Administrativas
México, D.F. 1975

- Auditoría Administrativa

Evaluación de los métodos y eficiencia Administrativos

William, P., Leonard

Editorial DIANA

México

1971