

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO SISTEMA DE EVALUACION
Y CONTROL DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

RUBEN ACEVEDO SALINAS

ALBERTO SANCHEZ CHAVEZ

CONSTANTINO MACRIZ OBREGON

GUADALAJARA, JALISCO, JUNIO DE 1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página:
PREFACIO	1
INTRODUCCION	4
 <u>PRIMERA PARTE</u>	
A) ANTECEDENTES	6
B) GENERALIDADES	9
B.1. LA EMPRESA	9
B.2. LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	9
B.3. FUNCIONES DE LA EMPRESA	11
C) DEFINICIONES DE AUDITORIA	13
CUADRO COMPARATIVO DE AUDITORIA	
D) OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	16
D.1. CUANDO DEBE REALIZARSE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
D.2. QUIEN DEBE REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	19
E) DESARROLLO DE LA AUDITORIA	21
FLUJOGRAMA DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
 <u>SEGUNDA PARTE</u>	
ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION RELACIONADOS CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	25

A)	PLANEACION	27
	A.1. PRONOSTICOS	28
	A.2. OBJETIVOS	30
	A.3. POLITICAS	31
	A.4. PROGRAMAS	34
B)	ORGANIZACION	36
	B.1. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION	37
C)	DIRECCION	39
	C.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA DIRECCION	39
	C.2. RELACIONES HUMANAS	42
	C.3. COMUNICACION	43
D)	CONTROL	46
	D.1. FASES DE CONTROL	46
	D.2. PRINCIPIOS DE CONTROL	47
	D.3. CAMPOS DE CONTROL	48

TERCERA PARTE

	PROGRAMA PARA LA ELABORACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
	CODIGO ETICO DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO	49
A)	TRABAJOS PRELIMINARES	53
	A.1. FORMULACION DEL PROGRAMA	55
	A.2. PASOS A SEGUIR EN UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	57
B)	INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	60
	B.1. ANALISIS PRELIMINAR	61
	B.2. ENTREVISTA	64

C)	REGISTRO DE DATOS	67
	C.1. RECOLECCION DE INFORMACION	67
	C.2. INSTRUMENTOS Y TECNICAS	70
	C.3. SUGERENCIAS PARA RECOPIRAR INFORMACION	73
	C.4 VERIFICACION DE INFORMACION	74
	C.5. ANALISIS DE LA INFORMACION	75
	C.6. PERSONAL A REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	78
	C.7. ADIESTRAMIENTO	79
D)	INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
	D.1. IMPORTANCIA DEL INFORME	81
	D.2. CONTENIDO DEL INFORME	82
E)	PLAN DE REORGANIZACION	86
	CONCLUSIONES	89
	BIBLIOGRAFIA	91

PREFACIO

Se escucha con frecuencia que el emprender un negocio se equipara a correr un riesgo económico, lo cual es muy cierto, pero cabe mencionar -- que dicho riesgo está completamente dado a los caprichos del azar o el -- destino, pues el riesgo no es CASUAL, SINO MAS BIEN CAUSAL, lo cual se refiere a que puede maximizarse o minimizarse y ésto depende en gran medida de la habilidad que tengan las personas encargadas de su administración, -- por lo cual se dice que no existen malos negocios, sino más bien malos administradores.

Para ilustrar un poco lo anterior, diremos que el 91% de las empresas que fracasan tienen como principal causa de su fracaso la incapacidad para administrar. Esta cifra la revela Sadi Brandsteet Inc. y nos explica que los fracasos se dieron debido a un error de administración que pudo haberse evitado.

Las empresas que tienen éxito lo deben principalmente a la formulación de planes a largo plazo, investigación de sus mercados, la innova---ción en sus productos, mejorando su organización y mejorando la comunicación interna, que en pocas palabras serfan el resultado de una administración cientffica y objetiva.

Ahora bien, la mayoría de las causas que contribuyen al fracaso de las empresas pueden ser encontradas y controladas mediante las AUDITORIAS

ADMINISTRATIVAS periódicas. Las principales causas del fracaso, que son - detectadas por esta herramienta administrativa son:

- Producción en gran escala, sin correcta planeación.
- Costos de operación muy elevados.
- Costos elevados en venta y distribución.
- Estructura orgánica deficiente.
- Falta de comunicación entre los miembros de la organización.
- Problemas relacionados con el personal (descontento, camarillas, incompetibles, etc.)

A toda causa corresponde un efecto y en las empresas no es la excepción, pues las consecuencias que acarrea una mala administración no afecta sólo a los dueños, sino también a todas las personas relacionadas directamente con ésta. Para citar algunas, diremos que afecta tal vez en mayor grado a:

- Público consumidor, pues pierde una fuente de bienes y servicios.
- El trabajador, pues pierde su principal fuente de ingresos.
- Los acreedores, pues pierden total o parcialmente los créditos que concedieron.
- El Estado, pues deja de percibir impuestos.
- Proveedores, pues pierden clientes.

"Lo Único permanente es el cambio", es uno de los pensamientos que todo buen administrador debe tener siempre en mente, ya que una característica de los negocios es que están sujetos al cambio continuo, que es -

producto de la innovación, de ahí que afirmemos que una cualidad imprescindible que deberá tener cualquier administrador moderno es la capacidad --- creadora e innovadora para no dejarse ganar por los cambios tan repentinos que caracterizan a ésta sociedad contemporánea.

No es posible en pleno siglo XX seguir dirigiendo las empresas a base de prueba y error, que es una característica de la administración empírica, o tratar de resolver los problemas atendiendo a los efectos y no a las causas, la dirección por medio de corazonadas o basada sólo en la experiencia del administrador está en proceso de extinción, no importa cual sea el tamaño o importancia de la empresa.

INTRODUCCION

Los cambios que tienen las empresas en nuestros días son vertiginosos, por lo que consideramos que la Auditoría Administrativa es una herramienta indispensable en la administración de las empresas modernas. Este ha sido uno de los principales motivadores para emprender esta investigación, aunado con el deseo de dar a conocer el sentido auténtico de lo que es la Auditoría Administrativa, así como la utilidad que representa a la pequeña y mediana empresa, pues una de las experiencias que tuvimos a lo largo de nuestra carrera fué el percatarnos del desconocimiento casi total de los beneficios y alcances de esta valiosa técnica.

Para hablar de Auditoría Administrativa debemos hacer a un lado los prejuicios que se tienen para esta palabra tan controvertida, y de esta manera, poder captar con claridad lo que su teoría nos ofrece, aprovechando así los beneficios que nos brinda.

La Auditoría Administrativa es, entre otras cosas, un sistema de evaluación y control que toda empresa puede y debe utilizar para aumentar -- sus perspectivas de crecimiento sobre todo en la pequeña y mediana empresa, ya que estas entidades tienen una etapa de transición más acentuada -- por lo que la evaluación y el control son elementos primordiales en el logro de los objetivos de éstas.

En la presente investigación nos proponemos hacer una exposición de los puntos básicos que a juicio nuestro deberán considerarse al realizar o contratar una auditoría administrativa, para lo cual hemos dividido su contenido en tres partes que a su vez se subdividen en capítulos; iniciando la primera parte con los conceptos fundamentales de la Auditoría Administrativa, su relación con las otras auditorías, definiciones, cuadros -- comparativos, antecedentes, generalidades, etc. En fin, todo aquello que contribuya a definir lo que es una Auditoría Administrativa y su relación con la empresa, así como quién o quiénes son las personas que pueden realizar este tipo de trabajos.

En la segunda parte se habla de la relación que guarda la Auditoría Administrativa con las partes que componen al proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, que como se sabe, son la base de la administración, Por lo tanto nosotros consideramos conveniente el analizar este punto en detalle y así reforzar lo que la Auditoría Administrativa representa en la actividad de administración.

Para finalizar, la tercera parte corresponde a lo referente a la -- realización de la Auditoría Administrativa; esto es, análisis, entrevistas, registros de datos, informes, etc., lo que significa la complementación de esta obra, ya que se observan los detalles intrínsecos a la Auditoría misma, por lo que a consideración nuestra, el lector, asimilará el contenido de la obra.

PRIMERA PARTE

PARTE I

A) ANTECEDENTES

Con la finalidad de ubicarnos en el tema a desarrollar, pensamos -- que es realmente importante hablar del por qué y cómo nació la Auditoría Administrativa, pues ésto nos introduce en el marco de los orígenes de -- la misma.

Antes de que la Auditoría Administrativa apareciera como herramien-- ta de la Administración, Henry Fayol hizo algunas reflexiones a lo que -- de hecho es la Auditoría Administrativa, aunque no la haya denominado -- con éste nombre. En una entrevista que le hizo la revista Cronique de -- France, en el año de 1925, dijo que: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanis-- mo administrativo para denominar si la planeación, la organización, el -- mando, la coordinación, y el control están bien atendidos".

Posteriormente en los años de 1935 a 1940 el Doctor James McKinsey llegó a la conclusión de que las empresas deberfan de tener una auto-au-- ditoría y su práctica deberá ser periódica. La auto-auditofa consiste-- en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la vista de un -- medio ambiente empresarial.

El primer documento que nos habla de lo que es la Auditoría Administrativa aparece en el año de 1945, y consta de las conclusiones del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, sobre "El alcance de la Auditoría Interna de Operaciones". También se cuenta con la publicación del artículo de Arthur H. Kent, miembro del Standard Oil of California sobre "Auditoría de Operaciones".

En México un antecedente sobre la Auditoría Administrativa lo tenemos en el libro de "Análisis Factorial", elaborado por Nathan Grahinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S. A., en el año de 1959.

Lo que en nuestros días conocemos como Auditoría Administrativa nació a raíz de la Segunda Guerra Mundial. En un principio se le conoció con el nombre de: "Servicios Administrativos" y quienes la aplicaban eran los Contadores Públicos.

Con el tiempo tomó el nombre de "Auditoría Operacional". En esta ocasión la aplicaban tanto contadores como administradores. Cabe puntualizar que la Auditoría Administrativa nació debido a las necesidades surgidas por el desarrollo de la Empresa.

Una fecha memorable para la Auditoría Administrativa fue Junio de 1961, cuando en Newton, Connecticut, el tratadista William P. Leonard edita el libro titulado "The Management Audit" (Auditoría Administrativa), que es considerada una obra clásica. Incluye todos los aspectos de importancia que basado en su experiencia plasmó en su obra.

Posteriormente a William P. Leonard han surgido nuevos tratadistas - que han colaborado en lo que a la teoría de esta materia se refiere y entre ellos tenemos a: John Burton (1968), que trata de construir posibles marcos de referencia para la Auditoría Administrativa. Norbeck (1970) que nos dice que la Auditoría Administrativa es un método constructivo para -- ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la Empresa.

Fernandez Arena (1972). Este autor propone la realización de la Auditoría Administrativa como un análisis de los objetivos, recursos y del - proceso administrativo.

B) GENERALIDADES

B.1. LA EMPRESA

Tomando en cuenta que toda sociedad ha tenido y tendrá necesidad de contar con empresas (instituciones oficiales, instituciones privadas, de participación mixta, etc.), trataremos de dar un concepto, en sentido amplio, de lo que es la Empresa: Unidad económica-social en la cual se conjugan recursos humanos, materiales y técnicos, que mediante la administración acordada, se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Sintetizando, se puede hablar de Empresa como el conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos, reunidos para la consecución de un fin pre-determinado.

B.2. LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Conforme a la anterior definición se puede decir que la naturaleza de recursos de la empresa son:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos

RECURSOS HUMANOS:-

Es el recurso más difícil de predecir dentro de una empresa y comprende a toda persona que preste su servicio, ya sea intelectual o físico, para la consecución de los objetivos de la entidad.

RECURSOS MATERIALES:-

Constituyen los bienes tangibles con que cuenta la empresa, pueden ser de:

- a) Consumo inmediato: Este consumo se hace dentro de la etapa de producción, es lo que se denomina comúnmente como "Materia Prima", o Productos Terminados.
- b) Uso duradero: Su desgaste no es inmediato. En ese rubro se incluye a la maquinaria, herramienta, mobiliario, etc., en fin, - todo aquello que pueda clasificarse como el patrimonio de la em presa.
- c) Dinero: Capital constituido por valores, acciones, obligaciones, como representación del valor de todos los bienes.

RECURSOS TECNICOS:-

Los resultados que se obtienen con la aplicación de los dos recursos anteriores están en función directa con la técnica que se utiliza. Esta

es la que indica la forma como habrán de utilizarse los recursos humanos y materiales dentro de la organización, ya que del buen uso de éste recurso, el técnico, dependerá en gran parte, el éxito de la empresa.

Una vez mencionados los recursos de la empresa, diremos que la Auditoría Administrativa está comprendida dentro de los recursos técnicos. - La razón de esta clasificación se basa en que la Auditoría contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, incluso, hasta de los propios recursos técnicos a los que se hace mención.

B.3.FUNCIONES DE LA EMPRESA

Después de analizar los diferentes recursos con que cuenta la empresa, diremos que las funciones que tiene son las siguientes: ventas, producción y/o servicios, finanzas y personal, entre otras; que para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cada una tiene fisonomía e importancia en cuanto a las características y finalidades que persigue y - que son el resultado inmediato de la división del trabajo llevada a cabo dentro de la entidad.

Esas funciones son realizadas en la pequeña empresa por un reducido grupo de personas, pero conforme la empresa crece, cada función también va adquiriendo mayor complejidad hasta requerir grupos de verdaderos especialistas para integrar cada área funcional. Cuando esto sucede las funciones se dividen en: Sub-funciones, éstas en actividades y así hasta llegar al puesto, que es la unidad específica menor que representa el

orden mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

La Auditoría Administrativa para fines de su estudio, necesita hacer esa clasificación de funciones, sub-funciones, actividades y puestos, ya que separar las partes de su todo facilitarán su estudio de acuerdo a los objetivos de cada unidad orgánica perseguida, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

C) DEFINICIONES DE AUDITORIA

El concepto de Auditoría Administrativa es: una herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración. A continuación se dan algunas definiciones de auditoría:

William P. Leonard, de su libro "The Management Audit", que es considerada como la Definición Clásica de Auditoría:

"La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la empresa, de una institución, de una sección del gobierno o departamento respectivo, de sus planes y objetivos, sus métodos y controles, - su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

La siguiente definición corresponde al maestro Dr. Roberto Macfaspineda y se considera como una más de las completas:

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar lo que en un negocio se está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se está logrando con respecto a las

políticas y programas sobre lo que hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra la oportunidad específica para examinar todas las partes o determinar partes de las actividades de las relaciones empleadas en el negocio".

E.F. Norbeck menciona que la Auditoría Administrativa es: "Una técnica de control que proporciona a la gerencia un modo de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

J. Fernández Arena: "Es la revisión objetiva metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".

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

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que: "Es un examen detallado, metódico, y completo, practicado por un profesional de la Administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación a las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar".

Ahora que ya fueron presentados algunos conceptos que diferentes tratadistas tienen sobre la materia, procederemos a diseñar un concepto -

propio en el cual presentaremos lo que para nosotros es la Auditoría Administrativa, diremos que:

"La Auditoría Administrativa es una evaluación objetiva de la estructura organizacional de la empresa, en cuanto a sus objetivos, planes, así como a la eficiencia de sus recursos humanos, materiales y técnicos".

En otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa y gracias a esto podremos señalar el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran señalando aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la Dirección General.

D) OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En el punto anterior se habló de lo que era la Auditoría Administrativa y por lo mismo se puede decir que mientras la Auditoría Contable consiste en una revisión de los Estados Financieros a fin de que quienes lo analicen, capten aquellos hechos o situaciones más importantes acerca de dichos estados. Esto es en cuento a la Auditoría Contable, mientras que la Auditoría Administrativa busca analizar las causas que propician tal o cual efecto en la situación organizacional. Con esto se puede llegar a la conclusión de que existe mucha información que la Auditoría Contable no proporciona y que es precisamente la que nos brinda la Auditoría Administrativa.

Una vez fijada el área operativa de cada una de estas auditorías, podemos citar los principales propósitos y objetivos que constituyen a la Auditoría Administrativa, los cuales pueden ser estructurados en un objetivo base que sería el siguiente:

El propósito de la Auditoría Administrativa es el de revisar y evaluar una organización con el fin de identificar irregularidades o diferencias en cualquiera de las áreas afectadas, para que estas sean eliminadas, así la empresa podrá llevar a cabo las siguientes medidas:

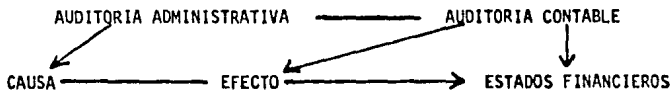
- 1.- Eliminar pérdidas o diferencias.
- 2.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.

- 3.- Mejorar los medios de control.
- 4.- Mejor desarrollo personal.
- 5.- Mejor utilización de los recursos físicos y humanos.

Las funciones que se enumeran anteriormente constituyen el conjunto de objetivos que, al ser alcanzados, forman el propósito fundamental de la Auditoría Administrativa, el cual se mencionó al principio de este punto.

Con todo lo mencionado antes, se puede decir que al realizar una Auditoría Administrativa se pretende lograr un conocimiento integral de la empresa que se audita, al buscar las causas que producen los fenómenos que son reflejados en los estados financieros de manera que proporcione información completa y conjunta para que los dirigentes alcancen, cada vez más, un mayor grado de eficiencia en sus funciones.

CUADRO QUE MUESTRA GRAFICAMENTE LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA CONTABLE:



D.1. ¿CUANDO DEBE REALIZARSE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

La Auditoría Administrativa debe realizarse cuando la empresa presenta síntomas que muestren que la situación no es la que se esperaba de acuerdo con los planes y estrategias de la organización y no cuando los -

estragos causados por un mal que lentamente se fué agravando sean imposibles de remediar o, difícilmente se les pueda solucionar. Entonces pues, se recomienda practicar la Auditoría Administrativa cuando se presenten -- cualquiera de los siguientes síntomas:

- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea de manera vertical ascen-dente, descendente (Jefes-Subordinados), u horizontal (entre personas - del mismo nivel jerárquico).
- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, sección o puesto.
- Descenso en las ventas totales o por línea de producto.
- Excesiva rotación de personal.
- Altos costos de producción.
- Desperdicio en materias primas.
- Variaciones en presupuesto.
- Tortuguismo.
- Mala comunicación.

D.2. ¿QUIEN DEBE REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

Para la realización de la Auditoría Administrativa se requiere de un trabajo en equipo, como también se necesita de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas en varias áreas relacionadas a la Administración (Administradores, Contadores, Economistas, etc.). Esto nos hace pensar que cualquiera de estos profesionistas bien puede emprender una Auditoría Administrativa, basta que tenga atributos de objetividad para que sea él quien formule el diagnóstico general y decida qué técnicas deben de aplicarse en cada caso y quien las aplicará.

Se ha hablado del objetivo de Auditoría Administrativa, desde un punto de vista relacionado con el objetivo de Auditoría Contable, ya que como se pudo observar, ambas buscan metas semejantes y en ocasiones comparten -- los métodos de investigación, procedimientos, etc., sin embargo no en todas las ocasiones estos dos tipos de Auditoría van a ser compatibles, o sea, -- existen ocasiones en que la Auditoría Administrativa tiene objetivos particulares que sólo pueden ser alcanzados utilizando las técnicas que han sido ideadas especialmente para esta herramienta Administrativa .

Entre algunos de los objetivos de los que se habla anteriormente podemos citar el siguiente:

La Auditoría Administrativa se debe interpretar como un estudio para mejorar sistemas y no como una investigación para encontrar errores.

TIPOS DE AUDITORES

Contra la creencia general, las personas que realizan esta técnica no se clasifican únicamente en Auditores Externos o Internos. De hecho es tas personas pueden o no pertenecer a la empresa, pero sus caracterfsti-- cas específicas nos dan la siguiente clasificación:

- AUDITOR SUPERVISOR.- Es el encargado de la asignación y coordinación del trabajo. Además, es responsable directo ante la empresa de la ela boración del plan de trabajo y de autorizar los procedimientos y pro-- gramas de revisión.
- AUDITOR PRINCIPIANTE.- Es el que se inicia en el oficio de las Audito rfas Administrativas; se le guía y supervisa en el desarrollo de su -- trabajo.
- AUDITOR AYUDANTE.- Es el encargado de realizar las actividades de re- colección de datos, trabajos de orden secretarial, etc. En otras pal bras, realiza un trabajo más manual que intelectual.
- AUDITOR ESPECIALISTA.- Su trabajo lo realiza en actividades en las -- que tiene mayor experiencia y conocimiento por lo que maneja con mayor agilidad la Auditorfa en los departamentos en los que se especializa;- por ejemplo: Auditor de Personal, Compras, Producción, etc.

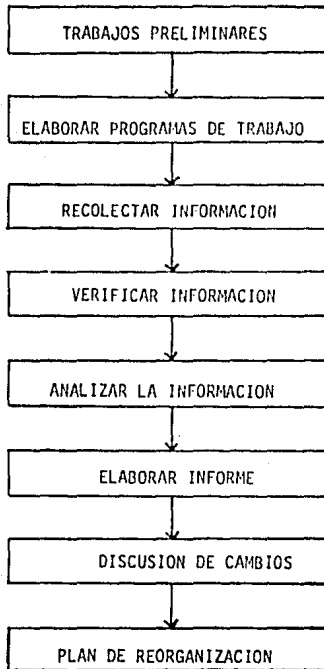
E) DESARROLLO DE LA AUDITORIA

En cuanto al desarrollo de la Auditoría Administrativa consideramos más práctico y objetivo mostrar las principales actividades que en ésta se suscitan, enmarcándolas en un flujograma simple ya que mediante este proceder se tendrá una idea más clara y amplia de los aspectos que toca una Auditoría Administrativa, cualquiera que sea su género o importancia, para posteriormente, en la tercera parte, profundizar en el tema.

Es necesario advertir que las actividades que a continuación se enumerarán no se dan necesariamente por separado sino que en la mayoría de los casos muchas de las actividades se realizan simultáneamente, pero el orden cronológico en el que se presentarán será religiosamente el mismo.- El motivo de separar el desarrollo de la Auditoría en sus principales actividades es con el fin de facilitar su estudio y análisis.

A continuación se muestra el cuadro que encierra las actividades que forman parte del desarrollo de las Auditorías Administrativas.

FLUJOGRAMA DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL DESARROLLO
DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



TRABAJOS PRELIMINARES

Estos consisten en definir con anticipación las condiciones básicas de trabajo. Estas serán discutidas entre las personas que piden la Auditoría y aquéllos que la vayan a practicar.

ELABORACION DE PROGRAMA DE TRABAJO

Para el feliz término de esta técnica es necesario contar con un -- programa de actividades en el que se señalan los pasos a seguir.

PARA LA CONSECUION DEL FIN DE LA AUDITORIA:

RECOLECTAR INFORMACION

Este paso es el considerado la materia prima de la Auditoría, por lo cual es necesario que los auditores obtengan, investiguen y evalúen información precisa y al día. De su veracidad, claridad y oportunidad, dependerán los resultados de que ésta se obtengan.

VERIFICAR INFORMACION

Consiste en corroborar que la materia prima de las auditorías (información), sea real. Para ésto se recurrirá al archivo, manuales, re-glamentos y algunos otros documentos que tenga la organización o con en-trevistas con el mismo personal. De esta manera contar con bases más con-fiabes para la elaboración del informe.

ANALIZAR INFORMACION

Consiste en fragmentar el área sujeta a estudio y la información que de ésta se tenga, descomponerla en fracciones menores para detectar los hechos relevantes y determinantes del área o empresa auditada.

ELABORAR INFORME

El auditor administrativo tiene la responsabilidad de transmitir de la manera más eficaz, la información que se ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración de la empresa auditada. Haciendo resaltar los hechos relevantes de la entidad, con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos.

DISCUTIR CAMBIOS

Dentro de esta actividad se les presentará el informe de la Auditoría a personas interesadas, las cuales darán su punto de vista sobre el informe para así limar asperezas y proseguir con el plan de reorganización.

PLAN DE REORGANIZACION

Consiste en llevar a cabo todas las mejoras contenidas en el informe (y las que hayan sido aceptadas por la Dirección). En esta etapa son justificados los trabajos hechos por el auditor y está compuesta por planes a -- corto, mediano y largo plazo, principalmente.

SEGUNDA PARTE

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION RELACIONADOS
CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PARTE II

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION RELACIONADOS CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es básico para cualquiera de las actividades que se desarrollan en la Empresa. No se puede hablar de actividades - sin haber tomado en cuenta alguna, o si no es que todas, las fases del mencionado proceso. Por lo regular toda actividad que se realiza dentro de la empresa está comprendida en alguna fase del proceso administrativo y la función de estas actividades es la de ir complementando alguna de dichas - fases para conseguir el logro de los propósitos fundamentales de la empresa.

Todos conocemos las partes componentes del proceso administrativo, - claro, nos referimos a: la planeación, organización, dirección y el control. Por la importancia que estas funciones revisten en cualquier unidad administrativa, no podrían pasar desapercibidas en esta investigación, ya que la auditoría administrativa, como toda actividad realizada en una empresa, está ligada íntimamente a todas y cada una de las fases del proceso administrativo, por lo tanto, nosotros consideramos más útil el mencionar brevemente en qué consiste cada una de las partes de este proceso y su relación con la auditoría administrativa.

Es conveniente enfatizar la interrelación que guardan la administración y el proceso administrativo, ya que es imposible hablar de una sin - tomar en cuenta el otro; por lo tanto, nosotros no podremos hablar de Auditoría Administrativa sin mencionar la base de toda buena administración por lo que consideramos indispensable mencionar la relación que tienen ambos en el éxito de las empresas.

A) PLANEACION

Considerada la primera función fundamental de la administración, ya que proporciona antes de la actividad, la guía y los cursos de acción requeridos para alcanzar los objetivos empresariales.

¿QUE ES LA PLANEACION?

Tomaremos para esto la definición de George R. Terry, que nos dice que es "la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar resultados -deseados". Desde luego el auditor deberá percatarse de que una planeación bien hecha, adecuadamente combinada, reducirá mucho la confusión y malos-entendimientos entre la alta dirección y los jefes de departamentos. También debe saber si los planes y objetivos están bien incorporados a la estructura orgánica.

En lo que a planeación se refiere debemos tomar en cuenta algunos de sus principales puntos como son: sus objetivos, políticas, pronósticos y programas; ahondando más en lo anterior diremos que la planeación es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, basado en el análisis de una situación determinada, fijando los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones necesarias para la satisfacción de los objetivos predeterminados. Una definición que nos da el C.P. Salvador Cervantes Abreu que consideramos es bastante clara es: analizar, determinar un curso y fijar principios o políticas a seguir en

dicho curso o plan de acción por lo mismo a la planeación se ha dividido, para facilitar su estudio en cuatro etapas:

A.1. PRONOSTICOS

Los pronósticos son aquellas informaciones de hechos o cosas que sucederán en el futuro con un grado de certeza bastante considerable, de ahí que para anticiparse a reacciones negativas por no conocer estos acontecimientos, los pronósticos se fijan en primer plano de la planeación -- porque además, sirven de guía para los planes y programas de la empresa.

Resulta lógico el hecho de que en cada ocasión que se realiza una auditoría administrativa, el primero, o uno de los primeros pasos a seguir, es el de revisar los pronósticos que se tienen para verificar si están acordes con la realidad que vive la empresa auditada. Los pronósticos son planes, pero es tan grande su uso para el control que son considerados como medios de control.

Los pronósticos son un plan de entradas y salidas de dinero (presupuesto) personal, compras, ventas o de cualquier otra índole, acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de la acción a seguir y que ayudará en sus esfuerzos administrativos.

Los presupuestos son incluyentes porque comprenden a toda una empresa o pueden formularse para cualquier segmento de ella, al mismo tiempo establece objetivos para cada actividad por lo que son relativamente detallados. Estos siempre se aplican a un período (tiempo) y los datos -

que lo componen se subdividen nuevamente en períodos cortos (mes, día, -- hora).

El control de los pronósticos es el proceso de descubrir lo que -- se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondien--- tes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias.- Lo anterior, es uno de los objetivos primordiales de la Auditorfa Administrativa.

El auditor administrativo deberá cerciorarse de que se tengan es-- tos pronósticos así como averiguar que personas intervienen en el desarrollo de los mismos.

Es conveniente observar si los pronósticos son adecuados a la rea-- lidad de la empresa, así como conocer las fuentes que se toman para la -- elaboración de los mismos, para que de esta manera se establezca su efectivi-- dad al adecuarlos a la empresa, conocer si existe una revisión periódica-- de este elemento, quién es el encargado de hacerla, así como también con-- qué periodicidad se realiza.

Es necesario también conocer si éstos son conocidos por las perso-- nas encargadas del ejercicio. Así mismo un análisis concienzudo de los-- pronósticos, auxiliará al auditor a elaborar sus conclusiones sobre la empresa auditada.

De todo lo anterior diremos que la utilización de pronósticos es - de vital importancia para las organizaciones pues es como un termómetro -

que nos indica la realidad de la empresa.

A.2. OBJETIVOS

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan nuestras acciones. Terry nos dice que "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del Proceso Administrativo".

La importancia de estos es clara y definitiva pues son la razón de ser de la empresa y es por lo que existe y vive ésta. Con lo referente a la Auditoría Administrativa, se nos dice que hay que vigilar que los objetivos sean claros y valga la redundancia, objetivos, ya que las mayores deficiencias en numerosas empresas es que no se han percatado bien, hasta donde unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos.

También se debe considerar que ninguna empresa es estática, todo -- cambia, ya sea de productos, cambios en volumen de venta, aún cambios en personal, claro exigen una revisión y evaluación hasta cierto punto, a -- efecto de señalar defectos y sugerir remedios. En muchas empresas las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de metas fijadas.

Otra deficiencia que encontramos con mucha frecuencia dentro de las empresas es la falta de comunicación de los objetivos, no sólo cuando pueden ser cambiados u omitidos sino también cuando estos son elaborados por

primera vez, el no comunicar esos cambios a los supervisores y otros funcionarios de la empresa, se debe a que estos errores lleguen a oídos del público o lo que es peor a los competidores, pero este proceder puede acarrear malas consecuencias. Es conveniente tener una comunicación fluida dentro de la empresa y debe acentuarse cuando los cambios de objetivos -- sean trascendentales.

Realizando un resumen de lo anteriormente dicho concluimos que los objetivos son: Las metas o fines a obtener para los cuales se adecuan -- los medios y actividades que constituyen, en su conjunto, la actividad administrativa.

Estos objetivos se encuentran divididos en dos diferentes catego--- rías: generales e individuales. Los objetivos generales son aquéllos -- que tiene la empresa, o sea, todos los individuos que la componen, mien-- tras que los objetivos individuales son los de las personas que laboran -- en la empresa, y que en su conjunto van formando objetivos de grupo, de-- partamento o sección, hasta llegar a los objetivos generales.

Para la auditoría administrativa, es muy necesario revisar y eva--- luar completamente los objetivos, ya que servirán para evaluar las actividades y funciones que se ejercen dentro de la empresa.

A.3. POLITICAS

Reyes Ponce nos dice que las políticas son "los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para-

las decisiones que les corresponda tomar; sirve por ello, para formular, interpretar o suplir normas concretas". Las políticas en administración son decisivas porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración ya que consiste en "hacer a través de otros". Las políticas son guías amplias, inclusive, --- elásticas y dinámicas y requieren de una interpretación para usarse, una política la define Terry como "el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión." Ahora bien, sabiendo a lo que se refiere una política y apoyándose en lo que dice Leonard, diremos que, una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas, puede -- atribuirse a la falta de atenciones de la gerencia.

Existen ejecutivos que menosprecian el hecho de que una política - definida, precisa, puesta por escrito y repartida entre todos los afecta dos evitará malos entendimientos, desperdicios, fricciones y trabajo per dido. Las políticas bajo ninguna circunstancia deberán considerarse intocables o inflexibles pues estas deberán modificarse cuando se estime - necesario, para acomodarse a nuevas circunstancias que afronte la empresa y para una mejor observancia de las mismas. Estas deben ser claramente expuestas, ya que toda decisión y aplicación debe basarse en ideas bien concebidas, como enfoque positivo hacia los objetivos de la empresa, --- pues de otro modo, el resultado sería una completa confusión. El auditor deberá de cerciorarse de qué tan claras son las políticas para las personas que tienen que guiarse por ellas.

El auditor debe hacer exámenes periódicos que corroboren el seguimiento de las políticas por las personas involucradas en estas. También

deberá ver si falta alguna política eficaz en alguna área, al cotejar políticas y prácticas, el auditor tiene que tomar en cuenta la totalidad de los elementos que concurren, ejemplo: en ventas, habría de analizar variedad de productos, calidad, diseño, canales de distribución, selección de vendedores así como actividades de promoción de ventas. Para que el auditor tenga una idea clara del cumplimiento y observancia de las políticas se necesita:

- Tener una idea clara de los objetivos.
- Cerciorarse si todas las personas afectadas o parte de ellas están cumpliéndolas debidamente.
- El auditor revisa las políticas a través de los diversos niveles administrativos, comprueba el desempeño de las actividades y busca áreas de probables malentendidos.
- Evaluar cada una de las políticas, preguntándose si es razonable y eficaz, si está siendo realizada en conformidad con el programa y si está dando resultados óptimos.

Es necesario mencionar que toda política por buena que sea no surtirá los efectos deseados si no está apoyada por sistemas y procedimientos apropiados. Ampliando lo anterior comentaremos que:

Las políticas son las reglas elaboradas en base al criterio general de los dirigentes para llevar a cabo las operaciones, los métodos y procedimientos que fijarán en forma más o menos detallada como deberán de hacerse las cosas.

También se puede hablar de políticas como los medios de los cuales se valen los directivos para dirigir el pensamiento y la actuación de -- los subordinados, tomando en cuenta la opinión de los mismos.

Ambos conceptos nos dan una idea precisa de lo que representan las políticas en el ámbito administrativo, por lo cual se debe entrever que en una auditoría administrativa, se deberán analizar las políticas para cerciorarse si estas son las adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.

A.4. PROGRAMAS

Los programas, según Reyes Ponce "son aquéllos planes que no solamente fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus actividades".

Para corroborar lo anterior daremos la definición que al respectos da Terry y nos dice que es "un amplio plan que incluye el uso futuro de acciones requeridas y programadas cronológicamente para el logro de -- los objetivos fijados." La formulación de un programa puede incluir objetivos estándares, políticas, procedimientos y métodos. Los programas -- trazan las acciones que deben emprenderse, por quién, cuándo y dónde, -- las obligaciones y responsabilidades de las áreas que van a ser afectadas son fijadas por un programa.

Entre los puntos que el auditor debe tratar son: que los programas cuenten con la aprobación de la suprema autoridad administrativa y con su

completo apoyo para lograr su éxito.

Comprobar que los jefes de línea que los apliquen lo conozcan en su totalidad así como el verificar que estos estén convencidos de los beneficios de éste.

Comprobar que éstos programas tengan una revisión periódica y el -- que realice éste, tenga los conocimientos necesarios para llevarla a cabo.

También debe de cerciorarse que estos se adapten a la realidad y -- las necesidades de la empresa. Si bien los pronósticos nos dicen que se - espera hacer, los programas nos dirán, quién, cómo, cuándo y dónde se realizarán las tareas para obtener lo deseado.

Resumiendo: Los programas son aquellos planes que establecen las - principales etapas de los objetivos y el tiempo en que deben irse cum- -- pliendo así como la secuencia de sus operaciones.

Los programas son elaborados una vez que fueron determinados los objetivos, realizados los pronósticos y fijadas las políticas.

La elaboración de un programa es quizás, la última parte de lo que es la planeación, ya que, como se mencionó anteriormente, requieren de la existencia de otros aspectos complementarios, que siguen más o menos la - secuencia que aquí presentamos.

B) ORGANIZACION

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada-- y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempe-- ñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en --- tareas interrelacionadas.

Esto es básicamente necesario puesto que organizar es el estableci-- miento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera-- que puedan trabajar juntos con eficacia y puedan obtener una satisfacción-- personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas-- para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas-- de autoridad y responsabilidad de los individuos y coordinar sus esfuerzos-- personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Terry define la organización diciendo: "Es el arreglo de las funcio-- nes que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de-- la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su-- cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "El proceso de combinar el trabajo que -- los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para-- su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los--

mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Petersen y Plowman dicen: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos."

Litterer señala: "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas".

Por último nosotros la definimos como: "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia y dentro de los planes y objetivos señalados". La importancia de la organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles de todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo debe ser la correcta realización de una auditoría administrativa.

B.1. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

La organización como segunda fase del proceso administrativo, puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización defi-

ne las relaciones que logran la conexión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos. Derivaremos algunos puntos que el auditor-administrativo debe comprender al llevar a cabo su revisión; esto es, en toda estructura orgánica debe identificar:

- 1.- Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.
- 2.- Integración de esas funciones y actividades en divisiones o departamentos con fisonomía e importancia propias, pero coordinadas entre sí.
- 3.- Jerarquización de actividad, de manera que los grupos o individuos separados por la división del trabajo actúen coordinadamente.
- 4.- Definición de cada puesto considerando como la unidad específica menor, que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

Para finalizar la exposición de esta etapa del proceso administrativo hablaremos de los elementos de la organización.

- 1.- Delegación de autoridad.
- 2.- Departamentalización.
- 3.- Descentralización.
- 4.- Canales de comunicación.

De la importancia que se atribuya a estos elementos dependerá que la empresa tenga una estructura viable y que los radios de supervisión sean razonables, así mismo se logrará el equilibrio entre los diversos departamentos y como consecuencia la adaptación de las personas que trabajan en la organización.

C) DIRECCION

Para hablar de dirección es necesario aclarar un punto que en muchas ocasiones, crea controversia en la mayoría de las personas que se han dedicado al estudio de la Administración; nos referimos a la relación entre las palabras: Dirección y Ejecución.

Algunos autores se inclinan por usar el primer término, mientras que otros prefieren utilizar el segundo, arguyendo, en ambos casos, que la -- ejecución es parte de la dirección y viceversa, según sea el caso. Al -- respecto nosotros consideramos tomar como base la opinión que da William-P. Leonard, ya que está considerado como una de las voces más autorizadas en cuanto a Auditoría Administrativa se refiere:

"La Dirección consiste en el mando. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo -- con los cuales se llevarán a cabo los trabajos".

En nuestro punto de vista, lo que Leonard expresa como "mandar" es a lo que nosotros llamaríamos dirigir, mientras lo que se dice "ejecutar" -- es el cumplimiento de las órdenes que emiten los directivos, claro, si-- guiendo el plan o programa en turno, con las políticas establecidas.

C.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA DIRECCION

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se lo-- gra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autori--

dad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Koontz y O'donnell definen por su parte el término Dirección como -- "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar que una vez constituido el grupo social, se trata de "hacerlo funcionar": tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad.

Chester Barnard considera la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquéllos que integran el sistema cooperativo".

La dirección ha sido definida de varias maneras, por ejemplo, se ha dicho que es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos; también se le cita como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona al jefe. Dicho de otra manera podemos decir que la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que este desea.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones-

y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevarán a cabo los trabajos. - Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas -- pueden lograr juntas en pro de los mejores intereses de la empresa. Es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común. Controlar es evaluar, justipreciar, examinar, investigar, es la actividad necesaria para cerciorarse de si --- los planes y objetivos se están o no realizando.

La auditoría administrativa y la dirección, ante la complejidad que - el elemento humano presenta a la administración y que es esencia de la dirección como fase del proceso administrativo, Un jefe debe de tratar de -- que sus subordinados actúen no por imposición de él sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra precisamente -- cuando se motiva a la gente, cuando se le hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa están latentes sus objetivos individuales.

La auditoría administrativa en su revisión debe estudiar que dentro - de los planes, de los objetivos, de las políticas y de las decisiones que se tomen, se identifiquen esas motivaciones que son generales a través de las relaciones humanas y las comunicaciones. Es mediante estos medios como un jefe, en su función de dirección, puede lograr la tan deseada, colaboración de parte de los que de él dependen.

Es principalmente mediante el examen de las relaciones humanas y de - las comunicaciones que privan en la empresa como el auditor administrativo

podrá apreciar y evaluar cómo llevan a cabo los jefes su función administrativa de dirección.

C.2. RELACIONES HUMANAS

Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. De su comprensión y de la aplicación de los principios fundamentales dependerá el éxito de quien dirige.

Esto es aplicable en virtud de que la colaboración de los subordinados depende de la armonía que exista entre éstos y su jefe, considerando que la iniciativa es de este último en cuanto a que debe reconocerles primordialmente, su dignidad humana, ese algo irrenunciable e insustituible que hemos adquirido. En el momento mismo de hacer este reconocimiento se refleja en la forma en que los jefes guían a sus subordinados, como les comunican las órdenes, como dan un reconocimiento a su trabajo y aún una llamada de atención.

El auditor debe obtener una visión más real acerca de las relaciones humanas que se practican, la cual evidentemente tendrá un cariz subjetivo pero también validez para conocer las fallas cuyas causas sean identificadas en las relaciones entre el personal de la empresa. Indudablemente -- el elemento humano siempre presentará una serie de problemas difíciles de evaluar, sin embargo, el auditor administrativo debe guiarse por cualquier indicio que le pueda llevar a asentar algunas conclusiones que conduzcan a mejorar las situaciones favorables que existan en el área de relaciones humanas.

Algunos puntos que debemos tomar en cuenta son: que la información que recojamos debe reflejar la actitud del personal hacia sus superiores, hacia la empresa; actitud que por otra parte también llega a reflejarse en la producción o en los resultados.

una buena disciplina y una colaboración espontánea y constante son síntomas de una moral alta entre el personal.

C. 3. COMUNICACION

La dirección es que el jefe está en contacto directo con sus subordinados para obtener de ellos los resultados deseados. Precisamente las comunicaciones son el medio a través del cual se está en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, así como para que el jefe conozca el resultado de sus decisiones.

El jefe para dirigir, necesita comunicar y ser comunicado, por lo que la auditoría administrativa no debe ignorar las comunicaciones existentes en la empresa. Sabemos que las comunicaciones son un proceso verbal o escrito que transmite ideas, información, etc., y que influye en el comportamiento de los demás. En la empresa se identifican principalmente la forma oral y escrita y fluyen en todas direcciones para lograr la coordinación entre todos los componentes de la organización.

El auditor administrativo debe revisar que todos los segmentos de la organización estén integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en mente que muchas actividades pueden ser mejo-

radas al perfeccionarse las comunicaciones. En efecto, los empleados y obreros se guían por lo que les comunican sus jefes para saber como efectuar su trabajo. Los informes, las instrucciones, los recordatorios y de más medios utilizados, formas, juntas, conferencias manuales, reportes financieros, etc., deben ser objeto de revisión por parte de la auditoría administrativa para evaluar su grado de eficiencia.

Para el estudio de las comunicaciones, el auditor debe utilizar instrumentos como los manuales y gráficas de organización y debe hacer comparaciones con las relaciones reales, que le permitan determinar el flujo actual que están siguiendo las comunicaciones.

Observando algunos aspectos diferentes de la dirección diremos que en las direcciones, son quizá, la fase del proceso administrativo, en la cual son más frecuentes la interrelación entre las personas que forman una empresa. Por lo tanto, se considera conveniente el enfocar el análisis de dirección hacia un sentido social, o sea, preponderantemente humano

Siendo así, podemos definir dirección como la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea.

Dentro de la dirección administrativa se encuentran varios puntos que es importante se tengan presentes:

- 1.- La dirección es una relación que existe y que es afectada por el jefe, los subordinados y la situación.

- 2.- La función del líder y su aceptación en el grupo.
- 3.- Tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definan las tareas.
- 4.- El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán a lograr los objetivos del grupo.
- 5.- El estilo de dirección y la situación de la organización afectan los resultados obtenidos.

Con las anteriores aseveraciones se puede llegar a la conclusión de que el auditor deberá tomar muy en serio a las relaciones humanas que existen en la empresa, ya sean ascendentes o descendentes porque del grado de exactitud con que sean evaluadas estas relaciones dependerá el estado real de dirección en que se encuentre la empresa.

Otro aspecto que es sumamente importante dentro de la dirección es el de la comunicación. En los siguientes renglones se explica el por qué de esta aseveración.

Se ha hablado de que las relaciones humanas son primordiales en la dirección, pues bien, para que existan relaciones humanas en buen estado, es necesario el que en la empresa impere una comunicación eficaz; esto es, el que tengan los sistemas adecuados, la confianza necesaria, buena información, en fin, todos aquellos factores necesarios para que el proceso de comunicación se lleve a cabo sin tropezar con barreras, tales como la desinformación. En este caso, el auditor podrá comprobar, mediante la observación, de cual es el estado de la comunicación en la empresa.

D) CONTROL

El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación. Aquí nos damos cuenta de que el concepto de control administrativo no es de coerción o negación en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, sino que su objeto principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realizan en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes o normas preestablecidas, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

D.1. FASES DE CONTROL

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas, mismas que el auditor administrativo debe revisar junto con todos los elementos que estén íntimamente relacionados, ya que como sabemos, todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación. Las fases del control son las siguientes:

- 1.- Fijación de la norma.
- 2.- Medición de lo realizado.
- 3.- Evaluación de lo realizado.
- 4.- Corrección de desviaciones.

D.2. PRINCIPIOS DE CONTROL

Para llevar a cabo un control administrativo eficaz, que satisfaga -- las demandas establecidas por la empresa investigada, un auditor deberá te-- ner presentes en todo momento una serie de normas o principios de control-- que a continuación se establecen:

- 1.- El control debe manifestar, rápida y perfectamente cualquier desvia-- ción antes de que esta suceda, de manera de prevenir anomalías, ya -- sean presentes o futuras.
- 2.- El control debe ejercerse en aquellos puntos críticos o estratégicos-- en los que puedan presentarse desviaciones que impidan que las activi-- dades se cumplan conforme se han planeado.
- 3.- El control debe reflejar, claramente, la estructura orgánica, de modo que un jefe ejerza dicho control en el área precisa que se ha fijado-- dentro de la organización.
- 4.- El control debe de ser de fácil comprensión, para que el que lo va a-- ejercer lo entienda y ejercite libremente.
- 5.- Todos los controles dentro de la empresa deben ser mínimos en canti-- dad, simples en su mecanismo y significativos en su contenido.
- 6.- El control debe utilizar el principio de excepción y la información -- de éste debe indicar la falla y la correspondiente acción a emprender.
- 7.- El control debe ser económico, es decir, justificar por lo menos lo-- que cuesta ejercerlo.

D.3. CAMPOS DE CONTROL

Cuando se habla de campos de control se está refiriendo al área que cubren los diferentes sistemas de control; todo ésto basado en el hecho de que toda actividad puede controlarse con respecto a uno, varios, o todos los campos siguientes:

- 1.- Calidad.
- 2.- Cantidad.
- 3.- Tiempo.
- 4.- Unidad Monetaria.

Así pues, se considera que un control será más eficaz cuanto más abar que su campo de acción; pero también es necesario aclarar que cada actividad comprenda a cada uno de los cuatro campos, por lo que en muchos casos un control dará buenos resultados, solo cuando esté enfocado hacia un --- área o campo específico.

TERCERA PARTE

PROGRAMA PARA LA ELABORACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

TERCERA PARTE

PROGRAMA PARA LA ELABORACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CODIGO ETICO DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO

Desarrollo de la Auditoría Administrativa.-

Como se había anotado en el primer capítulo, la auditoría involucra una serie de actividades, que en teoría se establecen una tras otra pero que en la práctica pueden desarrollarse en forma conjunta algunas de ellas.

En el presente capítulo se hará un análisis de cada una de las actividades que participan en la elaboración de esta técnica.

Normas de la Auditoría Administrativa.-

Consideramos práctico y a la vez conveniente describir brevemente las normas que debe seguir todo auditor administrativo y son las siguientes: "Son normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social".

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

PRIMERA: 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.

SEGUNDA: 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.

TERCERA: 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

CUARTA: 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 de empresas deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA: Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

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

SEPTIMA: 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.

La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas-objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

Obligaciones éticas.-

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en cuanto a la actuación de quien la practica. Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate y contenidas en los denominados "Código de Ética Profesional", mismo que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto solo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el solo hecho de serlo, el licenciado en administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión. Sin embargo en su carácter de auditor administrativo, le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.:

ARTICULO 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.

ARTICULO 2.5. Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquiera otra información para fines públicos o 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.

ARTICULO 4.1. El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

ARTICULO 1.5. El licenciado en administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados en tales servicios.

ARTICULO 1.6. El licenciado en administración no garantizará ninguna cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.

A) TRABAJOS PRELIMINARES

Antes de comenzar a elaborar el programa de una auditoría administrativa, es necesario realizar cierto tipo de actividades que son características e imprescindibles en toda auditoría administrativa. A estas se les conoce como actividades preliminares, que consisten en una serie de actividades que el auditor debe de hacer para que cuente con el material indispensable que requiere para estructurar su programa. Son pues, datos de -- primera importancia que no deben de ser olvidados por los auditores, ya -- que de no contar con ellos su trabajo será mal realizado debido a un programa sin la estructura adecuada y esto debido, a su vez, a una errónea -- concepción de los datos que obtuvo.

El primero y más importante de los trabajos preliminares que deberá efectuar el auditor, consiste en una serie de entrevistas que éste sostendrá con el cliente. Cabe aclarar que el número de entrevistas se determina de acuerdo con las circunstancias que revisten a cada caso en particular. En estas, se debe dejar asentados los siguientes puntos:

- 1.- Limitaciones de trabajo.
- 2.- Objetivo de la administración que se va a realizar.
- 3.- Definir claramente el tipo de trabajo que se va a realizar y los beneficios que aportará la información y recomendaciones que resulten de la práctica de la auditoría.
- 4.- Duración de la auditoría.
- 5.- Facilidades para la realización del trabajo.
- 6.- Coordinación del trabajo que se puede realizar con el personal de la empresa.

7.- Determinación de honorarios.

Para la fijación de honorarios se debe considerar a los siguientes puntos.

- 1.- La situación económica de la empresa.
- 2.- El prestigio adquirido por la propia oficina de los auditores.
- 3.- El volumen y número de auditores que se emplearon para llevar a cabo.

Por ningún motivo se hará ninguna rebaja de honorarios a petición del cliente.

Como se podrá observar, el propósito de estas entrevistas es el de aclarar todos los puntos en los cuales el auditor vaya a intervenir. También hay que aclarar que no son estos siete puntos todo lo que se puede aclarar en estas entrevistas ya que en el transcurso de estas pueden surgir otras dudas, conceptos o ideas; es por eso que se recomienda el realizar más de una entrevista con el cliente.

Aunado a esto, el auditor llevará a cabo otras gestiones, tales como: revisiones de archivos, pláticas telefónicas, firma de carta-convenio o contrato, etc.

Estas son, pues, las actividades anteriores a la elaboración del -- programa de auditoría que como objetivo principal tiene el evitar futuras dificultades entre el auditor y el cliente, para este efecto es conveniente firmar una carta de convenio en la que se establezcan los puntos tratados en los trabajos preliminares.

A.1. FORMULACION DE PROGRAMA

Una vez realizados los trabajos preliminares, o sea, cuando se cuenta con la información suficiente, se empieza a elaborar un programa de auditoría.

Según el Doctor y Contador Público, Fabián Martínez Villegas, un programa de auditoría es la guía del auditor en su trabajo y le indica el orden adecuado en que deberá desarrollarse la auditoría, el número y la calidad del personal encargado de realizar el trabajo, los medios que utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa.

El programa de auditoría debe ser elaborado tomando en cuenta las características individuales de la empresa, pero también tendrá que ser flexible para que permita enfrentar a contingencias no previstas que requieran de la modificación del programa establecido en un principio.

Se considera que el primer paso a dar es el conocer cuál es el problema que se debe solucionar, o sea, la meta o fin de la revisión hecha por la auditoría administrativa. El segundo paso consiste en determinar el programa de auditoría administrativa que se va a desarrollar.

Todo programa de auditoría administrativa debe de contener y determinar los siguientes aspectos:

- 1.- ¿Cuál es el propósito de la auditoría y por qué?
- 2.- ¿Qué es lo que se propone hacer y cómo se hará?

3.- ¿Qué personal se necesita para realizar la auditoría?

4.- ¿En qué tiempo se realizará?

Estos son los principales aspectos que una auditoría administrativa debe de investigar; sin embargo, existen otros puntos que también se deben de tomar en cuenta, sobre todo el auditor, ya que estos representan todos los datos que se ocupan para finalizar la elaboración del programa de auditoría. Estos puntos son:

- a) Datos generales de la empresa.
- b) Objeto de la auditoría administrativa.
- c) Áreas específicas de revisión.
- d) Período de duración de la auditoría.
- e) Descripción de la información que se debe obtener.
- f) Relación de las fuentes de información.
- g) Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- h) Trabajos específicos y tiempo en que se realizarán por cada persona.
- i) Facilidades materiales y técnicas que se proporcionarán.
- j) Con quien podrá acudir para resolver un problema que demanda solución inmediata.
- k) A quienes se les proporcionarán los informes sobre la auditoría administrativa.
- l) Secuencia lógica, cronológica y funcional que seguirá la auditoría.
- m) Contexto general que guiará la revisión técnica.

Estos son los principales puntos que debe de tocar toda auditoría administrativa, aunque es necesario hacer la aclaración de que es la revisión a la que se deberá encaminar los principales esfuerzos, debido principalmente a que en este punto se encontrarán las divergencias que originaron los problemas que padece la empresa. Por lo tanto, se recomienda enfocar hacia estos aspectos los esfuerzos pero sin olvidar todos los demás puntos ya que nos sirven para mantenernos informados en cuanto a la solución administrativa en general.

A.2. PASOS A SEGUIR EN UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por último, es necesario destacar un número de pasos importantes, en cuyo conocimiento se basa la buena o mala actuación del auditor. Estos son:

- 1.- Planes y objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
- 2.- Organización:
 - a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
 - b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización (organigrama) de la empresa si es que la hay.
 - c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

- 3.- Políticas y Prácticas: Hacer un estudio para ver qué acción -en el curso de que se requiera- debe ser emprendida para mejorar la eficacia de las políticas y prácticas.
- 4.- Reglamentos: Determinar si los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e ideas para lograr mejoras.
- 5.- Controles: Determinar si los métodos de control son adecuados y -- eficaces.
- 6.- Operaciones: Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
- 7.- Personal: Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
- 8.- Equipo físico y su disposición: Determinar si se podrán llevar a cabo mejoras en la disposición de equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
- 9.- Informar: Preparar un informe de las deficiencias encontradas y -- asignar en el los remedios convenientes.

Es así, pues, que un programa de auditoría administrativa, debe contener todos estos pasos para que se le pueda considerar como tal, antici-

pando que este programa requerirá de una adecuada coordinación y de mucho control pues una falla inserta en él podría ser causa de pérdida de tiempo y aún más, desprestigio para el auditor.

Un programa de auditoría administrativa no debe ser rígido e infranqueable, sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exigen hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos anteriormente.

B) INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Toda auditoría administrativa puede llevarse a cabo si se planea - con cuidado. Esto nos indica la existencia de métodos sistemáticos, de procedimientos para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia. Además es necesario realizar entrevistas en las cuales se consigna la información adecuada y necesaria, emprender investigaciones, determinar la realidad de los hechos, medir el desempeño y encontrar la solución a los diversos problemas que se hayan detectado mediante la auditoría.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primero y cuando. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el --- plan puede sufrir cambios dependiendo del tipo de auditoría que se va a realizar, las circunstancias particulares y otros factores. Pero es conveniente el estar apegado a una cierta estructura básica (consistente en el mnimo de actividades a desarrollar). En primer lugar habrá que ha--cer un estudio preliminar a efecto de precisar de qué se trata, cuánto - personal se necesitará y el tiempo que empleará este personal en reali--zar el trabajo.

Es necesario aclarar que la auditoría administrativa señala los -- problemas que existen en la empresa, midiéndolos, es decir, en cuanto a su magnitud y frecuencia, presentando las causas que lo originaron. Pero esto no indica que sea la encargada de resolverlos o de implantar so--luciones, tan solo sugiere la manera o técnicas más adecuadas a la solu--ción de estos problemas, más no los resuelve.

Las actividades que se desempeñan en una auditoría administrativa son las siguientes:

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

Teniendo conocimiento de estos puntos, se pasa inmediatamente a los trabajos preliminares.

B.1. ANÁLISIS PRELIMINAR

Este análisis corresponderá a una función y al área en que esta se lleve a cabo. En todo análisis preliminar el auditor entrevista a unas - cuantas personas para obtener algunos datos relacionados con la función y el área.

Se debe buscar el calificar los datos informativos. También es necesario cerciorarse que el entrevistado conozca bien de lo que se está ---- hablando ya que existe el riesgo de que no sea así, con lo cual la información que no se compruebe debidamente puede estar basada en rumores.

Es probable que la tarea que se desempeña involucra varias funciones y un número de áreas de modo tal que exige observaciones minuciosas, la dimensión y el volumen de trabajo de cada función pueden ser objeto de un estudio más profundo. Incluso podría hacerse necesario hacer algunas investigaciones preliminares antes de iniciar la auditoría. Entre otras preguntas que conviene se formulen, están las siguientes:

- 1.- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- 2.- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- 3.- ¿Hasta dónde debe llegar dicho estudio?
- 4.- ¿Cómo habrá de efectuarse el estudio para que rinda óptimos resultados?
- 5.- ¿Por dónde empezar?

Estas son las interrogantes que pueden plantearse en un análisis preliminar. También es conveniente emprender discusiones previas y hacer algunas observaciones, hacer una lista de los aspectos a cubrir e indicar aquellas áreas que pueden requerir un estudio o evaluación de tipo normal o especial. Al proceder de esta manera el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a realizar y al mismo tiempo determinar el tipo de ayudantes que necesita y el tiempo que requerirá su trabajo.

Siempre existe la posibilidad de tener que realizar estudios más amplos en determinada área los cuales requieran de la ayuda de algún especialista (ajeno al personal de la empresa) que esté más familiarizado con

los problemas específicos de esa área o conozca métodos más modernos, a efecto de que proponga soluciones más eficaces. Cuando el factor tiempo es más importante y se necesita hacer investigaciones de naturaleza muy extensa, tal vez hay que aumentar el personal. También cabe la posibilidad de que un determinado estudio exija un cierto número de pruebas o --- tests, para asegurar un buen desarrollo y éxito. Estas son, pues, unas cuantas circunstancias que todo auditor debe visualizar y sobre las cuales debe reflexionar en su análisis preliminar.

Examinar o revisar es investigar el pasado a fin de observar más de cerca los métodos y el desempeño para determinar si se están llevando a cabo con máxima eficacia y economía.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor debe tener presente, aún durante el análisis preliminar, de otro modo podrá verse en dificultades, desde los puntos de vista del personal y fecha de trabajo de terminación.

En este examen preliminar el auditor podrá saber si se tiene que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación para determinar lo adecuado de la estructura y organización. El cumplimiento de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, métodos adecuados de protección, causas de desviaciones, utilización correcta de la mano de obra, equipo, métodos satisfactorios de operación. Puede decirse en términos generales, que todos estos son elementos de examen que ocurren en la auditoría administrativa.

B.2. ENTREVISTA

Dentro de las técnicas de investigación, la entrevista es la más importante debido a su contenido, método y aplicación. Por esto, es importante tener conocimiento de la importancia que reviste la entrevista de una auditoría administrativa.

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano qué información se desea obtener y para ello hay que formular preguntas concretas. Cualquier inquisición requiere de una cierta dosis de preparación anticipada, para así evitar posibles pérdidas de tiempo y esfuerzo. Es necesario entrevistar al personal adecuado ya que de esta forma se asegura la información requerida. También es conveniente precisar con anticipación el momento y el lugar donde se lleve a cabo la entrevista, así como notificar con tiempo al entrevistado advirtiéndole los asuntos que se van a tratar para que estos se preparen con el material que se puede utilizar durante la entrevista (informes, registros, etc.).

La tarea del auditor consiste en realizar una entrevista en la cual se obtenga información suficiente y fidedigna, cosa que no siempre es fácil.

Todo esto viene a colación debido a que siempre existen personas dispuestas a proporcionar información, pero en cambio hay otras que dudan y en muchas ocasiones se muestran escépticos. Esto puede ser por varias razones como: temor a suministrar datos pensando que van a ser uti

lizados en su contra, o que su jefe les reproche su actuación, temor a perder el empleo debido a la divulgación de datos. También se puede mencionar el caso de que algunos ejecutivos critiquen el desempeño de otros y/o que cambien sus sistemas para ocultar sus fallas, etc.

Por todas estas razones el auditor debe de estar preparado, para corregir esas reacciones, explicando cual es el objeto de la entrevista y en su caso, el de la auditoría misma. Las actitudes mencionadas anteriormente son más fáciles de identificar para el auditor.

La tarea de recopilar información verídica y acertada, demanda mucha inteligencia, visión, imaginación. Puede darse el caso de que el auditor haya sido mal informado, pero pronto sabrá la información que obtuvo, para esto deberá estar atento a observar y analizar los distintos aspectos de la información a efecto de precisar su corrección y exactitud.

Sin embargo, puede ocurrir que el auditor no conozca a fondo los aspectos de la administración y particularmente del arte de la persuasión. Si este es el caso se recomienda el tener en cuenta los siguientes conceptos:

- 1.- Elegir, junto con la persona entrevistada, el lugar y la hora de la entrevista, para que la conversación se lleve a cabo sin interrupciones y no haya preocupaciones de tiempo.
- 2.- Crear una atmósfera clara y franca para asegurar la información.

- 3.- Colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para vencer cualquier resistencia psicológica que pudiese entorpecer la entrevista.
- 4.- Llevar la conversación con un lenguaje sencillo.
- 5.- Tener por parte del auditor, una mentalidad abierta, para enfrentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que sea más fácil -- adaptarse a ésta.
- 6.- No distraer la atención (interrumpir) del entrevistado.
- 7.- No ser impaciente, rígid o violento en la conducción de la entrevista.
- 8.- Aclarar al entrevistado sobre el uso y la aplicación que se le dará a la información recibida.
- 9.- Es recomendable que con las altas autoridades se aclare que la información obtenida no se utilizará para juzgar su actuación.
- 10.- Mientras más amplio sea el margen de ideas que se traten existirá mayor oportunidad de obtener informes reveladores.

C) REGISTRO DE DATOS

C.1. RECOLECCION DE INFORMACION

En la auditoría de los sistemas y operación administrativa se obtiene la información suficiente para realizar un análisis completo. Para el auditor es muy importante contar con datos específicos que puedan registrarse de manera tal que descubran las relaciones de mayor importancia y facilitar su examen. El primer objetivo que se tiene dentro de la recopilación es el de contar con hechos pertinentes y fidedignos, ya que las conclusiones del auditor y su actuación futura dependerá de estos.

Entrando en materia, lo primero y más importante que debe hacer un auditor es planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica. Esto lo podría lograr mediante el establecimiento de formas, gráficas y otras técnicas necesarias, a efecto de registrar los datos que la servirán para elaborar un análisis y una interpretación.

Son muchas las fuentes de información que están al alcance del auditor, durante el desarrollo de su trabajo examina, registra métodos, procesos, planos, operaciones, utilización de personal y otros aspectos. También consigue información con otros funcionarios, jefes de departamento, supervisores y personal en general. Hace observaciones de tipo general, comprueba actividades específicas y selecciona información. Lleva a cabo además pruebas y otras mediciones estadísticas; sin embargo, el más práctico para los fines de estas tesis, suele ser el de los cuestionarios. Esto se debe a que este sistema de recopilación es muy práctico y sobre todo, si está bien elaborado, puede cubrir hasta un 50% de la información requerida por el auditor.

Para explicar de una manera más amplia lo que es un cuestionario, a continuación aparecen unas preguntas que se deben hacer respecto a planes, objetivos y estructura orgánica en cualquier departamento de alguna empresa:

I. Planes y Objetivos:

- 1.- ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?
- 2.- ¿Están estos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos así como los de la empresa en general?
- 3.- ¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?
- 4.- ¿Existe una clara comprensión en cuanto a su factibilidad y seg ur ez?
- 5.- ¿Se está de acuerdo con los planes y objetivos del departamento?
- 6.- ¿Qué aspectos deben de contemplarse para mejorar los planes y - objetivos del departamento?

II. Estructura Orgánica:

- 1.- ¿Se encuentra con un organigrama y se le mantiene de acuerdo con las condiciones actuales?
- 2.- ¿Es la estructura orgánica, lógica y eficaz?
- 3.- ¿Refleja esta estructura los objetivos del programa?
- 4.- ¿Existe una adecuada delegación de autoridad y existe una clara definición de deberes y obligaciones?

- 5.- ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista de control?
- 6.- ¿Existe una duplicidad de funciones?
- 7.- ¿Pueden ser eliminadas las funciones orgánicas o en su caso, traspa-sarlas a otros departamentos?
- 8.- ¿Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal?
- 9.- ¿Entiende el personal su responsabilidad y autoridad?
- 10.- ¿Qué medidas se toman para aumentar la eficacia de la estructura or-gánica?
- 11.- ¿Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periódicas en la estructura orgánica?

Los métodos más comunes para la recolección de datos son: Inspección y observación.- Se dan cuando se necesita información acerca de la instalación de la planta, oficina, etc. El auditor debe inspeccionarlos personalmente tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

Revisión de documentos y archivo.- El auditor deberá obtener valiosa información de documentos, formas manuales, circulares aplicables al caso en estudio.

Entrevistas.- Tienen por objeto información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

Para este fin, el auditor administrativo debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Darle oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando se encuentren fallas o deficiencias.
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldos o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

CUESTIONARIOS.- Es la forma común de la auditoría administrativa para obtener información. Los cuestionarios sirven como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de recisión.

Las características de los cuestionarios son:

- Deben estar claros.
- Los cuestionarios referentes a aspectos relacionados con el proceso administrativo deben ser comunes a cualquier unidad que se examina.
- Concisos.
- Deben seguir una secuencia lógica de preguntas.

C.2. INSTRUMENTOS Y TECNICAS

Se puede decir que el principal instrumento con el que se cuenta en una auditoría administrativa es el propio sistema en general, o sea, pla-

near, controlar y operar las empresas administradas.

El auditor deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas y cualquier otra norma administrativa, financiera o de operación en la empresa.

Los registros y la evidencia de los costos representan importantes instrumentos para el auditor. Otro instrumento valioso lo constituye la biblioteca de consulta que posee el auditor. Esto es, los mejores libros, revistas, etc. de que se pueda disponer en el campo de la administración.

Otro instrumento de inapreciable valor con el que cuenta todo auditor lo constituye la biblioteca de informes. Estos son imprescindibles en cualquier organización ya que mantiene enterados a la dirección, propietarios y demás interesados de la buena o la mala marcha del negocio.

Para finalizar con los instrumentos para la recopilación de información no podemos omitir otro de los más utilizados: el cuestionario. Este instrumento, del cual ya se ha hablado anteriormente, permite al auditor esclarecer puntos que no fueron aclarados totalmente en los otros instrumentos de recolección. Esto se debe a las características especiales de objetividad que contiene la entrevista y que la hace muy necesaria en esta etapa de la auditoría administrativa.

En cuanto a las técnicas, son varias las observadas en la auditoría administrativa. A continuación enumeramos algunas de las más usadas:

- 1.- Diagramas de organización (organigrama) general, funcional, etc.
- 2.- Diagramas de flujo (productos, hombres, operación, formas, etc.)
- 3.- Diagramas de tiempo hombre-máquina.
- 4.- Diagramas de distribución (maquinaria, equipo, edificios, instalaciones).
- 5.- Diagramas de comparación (relación línea y asesoría).
- 6.- Gráficas de combinación (proceso hombre-proceso forma)
- 7.- Gráficas figurativas (progreso, línea, superficie, barras, mapas).
- 8.- Gráficas de distribución de formas.
- 9.- Gráficas misceláneas (tasas, ganancias, equilibrio, tendencia).
- 10.- Estudios de tiempo (trabajador, producto, tiempo).
- 11.- Estudios de movimiento (videotapes, filmes, etc.)
- 12.- Hojas de datos (estadísticas, estudios de observación).
- 13.- Instrucción, operación y hojas de ruta.
- 14.- Listas de comprobación y programas de trabajo.
- 15.- Muestreo y medición de trabajo.
- 16.- Simplificación de trabajo.
- 17.- Investigación de operaciones.
- 18.- Hojas de trabajo.

Estas son las principales técnicas utilizadas en la auditoría administrativa, ahora resulta conveniente el hablar un poco de las utilidades que representa la utilización de estas técnicas.

La representación gráfica ha sido considerada desde hace mucho tiempo como el método visual más eficaz para la interpretación y representación de un tópico. De igual o mayor importancia es el hecho de que las gráficas --

también pueden servir para aclarar un problema complejo, por lo tanto, resulta conveniente que el auditor se familiarice con las gráficas y que haga la elección correcta cuando se necesite preparar una.

Los estudios de tiempo y movimientos, tienen como principal utilidad la eliminación, simplificación y estandarización del trabajo.

La investigación de operaciones es una ciencia aplicada que usa las técnicas científicas, como instrumento para la resolución de un problema específico.

Es posible lograr que la auditoría sea buena recurriendo a una recopilación completa de los hechos en base a los instrumentos y técnicas que deberán ser pertinentes a los objetivos y condiciones a satisfacer. Los diversos instrumentos y técnicas que se han mencionado constituyen los medios para el registro de datos. Por último, se aconseja reunir un número de datos mayor al que se considera necesario ya que los datos recopilados en exceso pueden ser de utilidad en la fase interpretativa y es importante que el auditor esté siempre atento al surgimiento de las nuevas fuentes de datos ya que estas pueden influir en su evaluación.

C.3. SUGERENCIAS PARA RECOPIRAR INFORMACION

Es conveniente el hacer algunas sugerencias para el mejor aprovechamiento de la información que es recogida en el desarrollo de la auditoría administrativa. Cabe mencionar que estas sugerencias están basadas en la experiencia de mucho tiempo, por lo cual existe un alto grado de seguridad-

de que estas sugerencias sean útiles en su mayoría, si no es que en su totalidad para el auditor. A continuación algunas de ellas:

- 1.- Indicar la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
- 2.- Sujetarse a una información específica, no a datos generales.
- 3.- Evitar en lo posible datos de estudios anteriores.
- 4.- Observar las irregularidades, incertidumbre, conflicto y posibles desacuerdos en los planes, objetivos y funciones.
- 5.- Estar alerta en cuanto a las deficiencias de organización, sistemas, métodos, controles, operaciones y personal.
- 6.- Respalda la información con la observación inmediata, el examen o la comprobación.
- 7.- Poner atención a los informes, formas, estados inexactos, incompletos, inadecuados e innecesarios.
- 8.- Determinar si las políticas y procedimientos se cumplen, mediante una comprobación de desempeño.
- 9.- Anotar áreas y funciones para mejorar la eficacia en el desempeño.
- 10.- Estar alerta a métodos de protección impropios.
- 11.- Determinar si las responsabilidades y obligaciones se están desempeñando de acuerdo con los planes y objetivos.
- 12.- Vigilar la adecuada utilización de la mano de obra y equipo.
- 13.- Considerar las fluctuaciones en la producción y las cargas de trabajo.
- 14.- Estar preparado a percibir cualquier problema, trabajo innecesario, deiciente coordinación en las funciones y áreas sometidas a estudio.

C.4. VERIFICACION DE INFORMACION

Una vez recopilada la información para la auditoría, los datos obteni-

dos de manera aislada deben ser integrados de tal forma que se tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones. Por lo tanto es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se hayan obtenido y se debe pedir al personal que la proporcionó una evaluación para calcular la exactitud de estos datos.

C.5. ANALISIS DE LA INFORMACION

Esta fase consiste en descomponer el área o áreas sujetas a estudios en porciones menores de lo que saltarán a la vista los hechos relevantes que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier plan de reorganización.

En este capítulo, el auditor debe tener la mente abierta y libre de prejuicios para descubrir de qué manera se pueden conseguir mejoras. Las preguntas que debe hacer cualquier auditor en esta fase son las siguientes:

- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Qué es bueno y qué es malo?
- ¿Cuáles valores afectan y qué podemos hacer?

OBJETO DE ANALISIS.- Pensando que el objetivo de la auditoría administrativa es eliminar las pérdidas y deficiencias, mejorar los sistemas, méto-

dos de control y en una palabra, la optimización de los recursos de la -- empresa y hay que recordar que "siempre hay una mejor manera de hacer -- las cosas".

GUIA PARA EL ANALISIS.- El análisis consiste en descubrir aquellos he-- chos significativos cuyo comportamiento esté afectado a una determinada-- función, sistema, procedimiento, método, etc.

El análisis exige un profundo estudio. El orden a seguir se basa en la contestación clara a los interrogantes qué, cuándo, dónde, cómo, quién, y por qué. Este grupo de presentes permite precisar si la información ob-- tenida es completa o incompleta, en cuyo caso deberán recopilarse los da-- tos que falten o por lo contrario conocer que existen datos excesivos que hacen confusa la información, debiendo ser eliminados.

Como punto de partida, el auditor durante el análisis deberá tener-- presente las dos premisas siguientes:

- I. Un departamento, una función, una actividad, un método, un trabajo -- existente no prueban ser necesarios y útiles.
- II. La forma como opera un departamento, una función, una actividad, un -- método o un trabajo existente no prueban que sea la forma de hacerse.

Para lograr las mejoras se deben de tomar en cuenta cuatro elemen-- tos que son muy importantes:

Eliminar, combinar, cambiar y simplificar.

ELIMINAR

Debe de identificarse plenamente el propósito de lo que se estudia. En muchas empresas se hace trabajo innecesario y este se origina de que cuando se implantó por primera vez no se estudió suficientemente. Para descubrir fallas se hace necesario un análisis detallado y completo, buscando al principio los trabajos y elementos que definitivamente puedan eliminarse.

COMBINAR

Todo elemento estudiado debe considerarse como parte integrante de un conjunto por lo que hay que estudiar los efectos que tenga con todos los demás.

CAMBIAR

Buscar posibles cambios también nos puede conducir a lograr ciertas mejoras. El auditor debe buscar la posibilidad de eliminar algo, cambiando el orden que hasta entonces se ha seguido ya sea de lugar, de secuencia, de persona, etc.

SIMPLIFICAR

Después de haber eliminado, cambiado y combinado debe buscarse la posibilidad de como podría simplificarse el trabajo. Esta sería la última fase de estudio después de haber agotado todas las demás.

Para saber si una función, actividad, sistema o método, es necesario descomponerlo en sus partes más simples para que estas sean sujetas a un estudio sin dejar de considerarlas como partes de un todo.

C.6. PERSONAL A REALIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Todas las personas que vayan a realizar una auditoría deben llenar una serie de requisitos de carácter técnico y académico como lo son un - perfecto conocimiento sobre los conocimientos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y de los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas. Se considera imprescindible el que los auditores posean una preparación académica a nivel universitario. Dicha preparación incluirá un adiestramiento completo de administración de empresas, contabilidad y materias afines, como lo son: finanzas, compras, distribución, ingeniería industrial, etc.

Quien piense dedicarse a la auditoría administrativa habrá de estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con los que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos. Estas son:

- Problemas administrativos.
- Toma de decisiones.
- Planeación de la administración.
- Contabilidad.
- Sistemas y procedimientos.
- Administración financiera.
- Medición del desempeño.
- Objetivos de la auditoría.
- Redacción de informes.
- Planeación y control de presupuestos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Estadísticas administrativas.
- Relaciones administrativas.
- Comunicación.

En el caso de que se quiera ahondar en los conocimientos, existe un número creciente de cursos para los interesados. He aquí algunos de ellos:

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

C. 7. ADIESTRAMIENTO

Para conseguir una buena calidad en el trabajo se requiere un programa continuo de adiestramiento, ya que todo auditor debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos a efecto de perfeccionar la auditoría, así -

como diversas y nuevas técnicas administrativas, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

Existen dos tipos de adiestramiento, uno que se le exige al auditor-experimentado que difiere del correspondiente al auditor sin experiencia.- Al primero le interesarán los tópicos administrativos avanzados y las nuevas y también avanzadas herramientas tecnológicas. Mientras aquéllas que no cuenten con mucha experiencia pueden aumetar sus conocimientos de procedimientos de auditoría y materias administrativas en general, sobre todo en aquellas áreas en donde el adiestramiento podría ser de más valor. Al recién ingresado debe de darsele tiempo para que se familiarice con las actividades cotidianas de la empresa tanto en su estructura jerárquica como en su organización, las diversas funciones, su perspectiva general, --- etc. Algo de su adiestramiento será fruto de su desempeño pero una gran parte lo conseguirá por medio del estudio y de las juntas y discusiones de grupo conducidas por su jefe.

En cuanto al auditor experimentado, éste suele perfeccionar sus conocimientos y experiencia tomando a su cargo las tareas más complicadas y -- manteniéndose informado de todas las nuevas técnicas que aparezcan. También se considera bastante el leer sobre las nuevas ideas así como también asistir a conferencias y discusiones organizadas por diversas asociaciones profesionales de administración.

D) INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

D.1. IMPORTANCIA DEL INFORME

Antes de entrar a lo que es el informe de auditoría en sí, es necesario el saber la importancia que ésta representa, por lo tanto, hablaremos de lo que el informe es para la administración de la empresa que se audita.

Una vez que la auditoría administrativa ha finalizado y se tiene visión completa de lo que ha examinado, se llega a la etapa de formular y -- presentar el informe, el cual se convierte así en una guía para mejorar la administración de la empresa. Este documento estará informado de la situación que vive en el momento mismo, así como las posibilidades de lograr superar los problemas detectados por la auditoría, ya que presenta los hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

Por otra parte, el propio informe de la auditoría administrativa -- mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance, y el desarrollo del -- trabajo de quienes ejecutaron la auditoría. Por eso, es imprescindible -- que el informe revista presentación, un claro y completo contenido de lo -- que se informa, oportuna presentación y por último, más no de menor importancia, ser conciso. Todo esto para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que el mismo sugiera, siempre bajo la supervisión de los propios auditores.

Para una mejor comprensión de la importancia del informe de la auditoría administrativa, es conveniente hacer una comparación con los informes tradicionales de las auditorías contables. Estos muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada, mientras que el informe de auditoría administrativa presenta, como se citó anteriormente, la situación administrativa que se tenga también a una fecha determinada, pero esta situación es más amplia que la de auditorías contables ya que informa del comportamiento de la empresa en forma íntegra.

D.2. CONTENIDO DEL INFORME

El informe sobre la auditoría no se hace hasta el final de éste, sino que al paso del tiempo el auditor irá recopilando datos y ordenándolos. Aquí se incluyen todos los hechos que se reflejan como deficiencias, irregularidades, puntos débiles, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, los cuales los acomodará con o por importancia relativa y tratando de que lleven el orden que figura en el informe anterior. Citaremos que el informe prácticamente se elabora desde que la auditoría principia.

Continuando con lo que es el contenido del informe, es necesario considerar quienes son las personas que lo leerán para tratar de que sea fácilmente comprendido. Tomando en cuenta lo anteriormente citado diremos que todo informe deberá de contener:

- 1.- Propósito de la auditoría.
- 2.- Hechos relevantes a nivel empresa.
- 3.- Hechos relevantes de cada departamento o sección.
- 4.- Recomendaciones.

5.- Conclusiones.

6.- Anexos.

1.- PROPOSITO DE LA AUDITORIA: En este renglón debe dejarse bien claro el por qué y el cómo de la auditoría. Esto debe realizarse de una manera clara y concisa. Es la introducción, es el informe en el -- que se darán a conocer generalidades referentes al trabajo realizado.

2.- HECHOS RELEVANTES GENERALES: Aquí se harán resaltar los hechos negativos para la empresa y los que requieran medidas correctivas, in mediatas; es también aconsejable ordenarlo, según sea el orden de - importancia y urgencia. Esta es la parte en la que los interesados ponen más atención, por lo que el auditor debe expresarlo de una manera clara, para que de esta manera se puedan evitar los malos entendidos en lo que a esta parte del informe represente.

3.- HECHOS RELEVANTES DEPARTAMENTALES: Esta sección contiene los he-- chos negativos que afectan a la empresa, clasificándolos según el - área que se encuentre más afectada, la metodología a seguir en es-- tos casos es el ordenar estos por departamentos o sección, indicando las fallas que se encontraron a la vez y además, se debe de in-- cluir la información que pueda ser de interés tanto a la persona a- la que se dirige el informe como para el jefe del departamento audi tado.

- 4.- RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES: La característica general del informe es que debe ser claro y conciso, y estas partes deben tratarse con mayor cuidado ya que de esto depende en gran parte el éxito de la auditoría administrativa. Estas recomendaciones y conclusiones deberán dar una idea del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptada e implantada. En esta parte es conveniente introducir a los interesados al plan de reorganización que los auditores consideren deberá llevarse a cabo.

- 5.- ANEXOS: Este punto está compuesto por las gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en fin, todos aquellos que auxiliarán al informe en su claridad.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL INFORME

- Hacer el informe lo más conciso y depurable posible.
- Redactarlo en términos fácilmente comprensible y sencillos.
- Discutir el borrador con los supervisores.
- Emplear palabras y expresiones corteses para evitar una innecesaria brusquedad en las alusiones.

DISCUTIR CAMBIOS

Esta es la parte de la auditoría en la que el auditor debe presentarse en una junta con los interesados del informe, en la cual el auditor fungirá como conductor de la misma. En esta etapa de la auditoría se deberá ser paciente y discreto ya que se darán a conocer los resultados del estu-

dio. Se será paciente cuando las personas no quieran aceptar de inmediato una idea o punto de vista. Discreto es una de las principales cualidades y debe serlo en todo momento para que de esta manera pueda ganarse el respeto a través de esta cualidad.

El auditor deberá ser diplomático por que de esta forma puede conseguir que se avance satisfactoriamente.

Ahora bien, ya que se han discutido los cambios que el auditor recomienda, el siguiente paso será el plan de reorganización.

E) PLAN DE REORGANIZACION

El objeto principal del plan de reorganización es llevar a cabo dentro de la empresa aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que se haya discutido y aceptado con la administración y el personal seleccionado con esas mejoras.

Como primer paso del plan de reorganización, tendrá que existir una aceptación del plan por parte de los interesados y para esto se tendrá -- que realizar una labor de convencimiento. Para ésto el auditor deberá de realizar la labor de convencimiento de una imperiosa necesidad de cambio, para lo cual deberá presentar una exposición detallada en donde se aclaran las deficiencias actuales y las ventajas principales de los cambios propuestos.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR EL CONSENTIMIENTO

- Presentar sus proposiciones completas y claras.
- Hablar con todos aquellos que intervienen y deben intervenir en los cambios propuestos.
- Preparar todo lo necesario para hacer un ensayo, ya sea práctica o gráficamente.

Como es de observar, el principal problema para emprender cualquier cambio, es eminentemente el carácter humano, que constituye el principal obstáculo que demanda paciencia y práctica de buenas relaciones humanas.

PLAZOS PARA LA REORGANIZACION

Estos quedaron englobados en tres apartados, que serán:

- Cambios inmediatos.
- Cambios en periodos más o menos cortos (un año).
- Cambios paulatinos en un periodo largo (más de un año).

CAMBIOS INMEDIATOS

No en todas las secciones se pueden hacer cambios inmediatos. Estos se harán de acuerdo a la magnitud de los problemas, sin embargo este procedimiento radical no siempre da buenos resultados y la razón principal es que los jefes pierden seguridad y a esto se le puede agregar el resurgimiento de buenos elementos.

CAMBIOS EN PERIODOS MAS O MENOS CORTOS

En este caso, los cambios fundamentales se introducen de inmediato, pero como resultado de un estudio previo, consultado y comentado con los jefes correspondientes, en este caso, la introducción de los cambios se complementa con reuniones en que se discuten los distintos puntos de vista de aplicación práctica y que inclusive pueden hacer modificaciones al diseño original.

CAMBIOS PAULATINOS EN UN PERIODO LARGO

En este caso el periodo es mayor de un año, en el cual el plan se -

fracciona en varias partes, con lo cual las modificaciones se llevan a cabo en forma paulatina. Este plan trata de llevar a la empresa al grado más elevado de organización.

NOTA: Como se había anotado anteriormente, la elección de plazo más adecuado debe tener en cuenta características personales de los ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa.

CONCLUSIONES

- I. En principio era una inquietud para nosotros contar con una -
güfa completa que nos fuera útil y que incluyera todos aque--
llos aspectos o consideraciones que el administrador, en el -
área material de auditorfa, debe tener presente para normar su
actuación y lograr los resultados más efectivos en este campo
y a nuestro criterio, al finalizar nuestra investigación pen--
samos que logramos obtener una síntesis que no solo será de -
utilidad propia sino que además esperamos que sea una aporta--
ción para otros estudiantes que tengan acceso a este trabajo--
una vez impreso.

- II. De la investigación bibliográfica podemos concluir que no ---
existe un criterio uniforme en cuanto a los métodos de la au--
ditorfa; pero si definitivamente todos coinciden en la impor--
tancia de utilizar el seguimiento del proceso administrativo.

- III. Que la auditorfa es una herramienta valiosa para el adminis--
trador no solo como herramienta de control sino como activi--
dad necesaria en los planes de expansión, reforma administra--
tiva o evaluación de la actividad administrativa.

- IV. Pudimos observar que es una herramienta valiosa porque sirve como instrumento que permite detectar cualquier situación perjudicial o peligrosa y puede determinarse a través de la misma cuales son las mejores planes o métodos más adecuados para atraerlas.
- V. Es una ayuda para el administrador porque a través de su aplicación puede determinarse cuales son los métodos más eficientes y adecuados así como los menos costosos y cuales son los mejores equipos para lograr los mejores resultados en cuanto a productividad.
- VI. Es un método de evaluación eficaz, ya que nos permite analizar los sistemas totales o subsistemas en una organización; es decir, puede analizar operaciones, unidades administrativas hasta estructuras generales.
- VII. La auditoría como técnica valiosa en la actividad administrativa, - presenta una gran desventaja ya que el éxito de sus resultados depende en gran medida de la capacidad del auditor, haciéndola carente de una escuela precisa que permita disminuir la objetividad del mismo, es decir, su éxito depende de la calidad profesional.
- VIII. La empresa mexicana se encuentra en la etapa de arranque en cuanto a la justificación de la utilización de esta técnica debido precisamente a la desventaja anteriormente descrita.

BIBLIOGRAFIA

- El contador público y la auditoría administrativa.
Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas
Junio 1970
Editorial Litográfica, S.A.

- La auditoría administrativa como servicio prestado
por el contador público.
María Elena Beltrán Rojas
José Luis Prado Fariás
Leticia Ramos Valdés
Laura Patricia Vega Valero
Junio 1975
Universidad Autónoma de Guadalajara

- Auditoría administrativa.
George P. Leonard
Abril 1983
Editorial Diana

- Sinopsis de Auditoría Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
Septiembre 1981
Editorial Trillas

- Administración de Empresas (Teoría y Práctica)
Agustín Reyes Ponce
Marzo 1981
Editorial Limusa

- Principios de administración (Nueva edición)
George R. Terry
Abril 1980
Editorial C.E.C.S.A.

- La auditoría administrativa.
José Antonio Fernández Arena
Mayo 1982
Editorial Diana

- Administración y Gerencia de Empresas
Henry L. Sisk
Mario Sverdlik
1976
Editorial South-Western Publishing Co.

- Audiovisuales de Auditoría Administrativa
Lic. María Elena Monroy
Audiovideoteca UAG

- Biblioteca Harvard de Administración
Boletines