

301808

4
2y



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE CONTADURIA

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

"La Función de la Auditoría
Administrativa en la Empresa"

T E S I S

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a:

ERIC PAUL VELEZ MANCERA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1 9 8 8



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
DEFINICION, ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	5
1. DEFINICION DE VARIOS AUTORES	5
2. ALCANCE	7
3. OBJETIVOS	8
3.1. EVITAR ANOMALIAS E INEFICIENCIAS A NIVEL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA	8
3.2. APLICACION DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO Y CONTROL DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.	9
3.3. DE CARACTER TANTO ECONOMICO COMO DE SERVICIO.	9
CAPITULO II	
PRINCIPALES PASOS PARA LA ELABORACION E INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	11
1. EVALUACION GENERAL DE LA EMPRESA TANTO FACTOR HUMANO COMO ADMINISTRATIVO.	11
2. DIFICULTADES A LAS CUALES SE ENFRENTARA DURANTE SU DESARROLLO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	15

	PAG.
2.1 RESISTENCIA QUE PRESENTA EL PERSONAL AL DESARROLLO DE LA AUDITORIA	15
2.2 FALTA DE INFORMACION	17
2.3 PROBLEMAS DE TRATO CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA	18
3. APROBACION Y AUTORIZACION POR PARTE DE LA DIRECCION PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	19
4. EMPLEO DEL PERSONAL ADECUADO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA	20
CAPITULO III LA INICIACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	22
1. ANALISIS DE LA EMPRESA	22
1.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	22
1.2. DE LAS POLITICAS, SISTEMAS Y PROCE- DIMIENTOS	23
1.3 DE LOS PLANEAS Y OBJETIVOS	25
1.4. DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS CON QUE CUENTA	26
1.5. DE LAS POLITICAS CONSERNIENTES AL CONTROL INTERNO	29
1.6. DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LA EMPRESA	30

	PAG.
2. PAPELES DE TRABAJO	31
3. SUGERENCIAS Y OPINIONES PARA LA OBTEN- CION DE LA INFORMACION	32
4. TECNICAS PARA RECABAR LA INFORMACION.	34
4.1. ORGANIGRAMAS	34
4.2 ENTREVISTAS	40
4.3. CUESTIONARIOS	43
4.4. INVESTIGACION DOCUMENTAL	49
4.5. OBSERVACION	51
5. EVALUACION DETALLADA DE LA INFORMACION RECABADA Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	52
6. ELABORACION DE UN REPORTE FINAL POR ES- CRITO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	54
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFIA	59

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

En la actualidad las empresas al ir creciendo y desarrollándose han acarreado como consecuencia que su organización y su administración se hayan vuelto más complicadas, por consiguiente sus problemas y conflictos tanto a nivel interno como externo se han incrementado.

Es por eso que la Auditoría Administrativa surge de la necesidad que tienen las empresas de evaluar el control interno, los planes, los objetivos, los métodos, los sistemas, etc., y del buen desempeño de los mismos.

Por lo anterior, en este trabajo trato de dar una visión general del cual es la función de la Auditoría Administrativa, y cual es el objetivo que persigue la misma.

CAPITULO I

DEFINICION, ALCANCE Y OBJETIVOS DE
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. DEFINICION DE VARIOS AUTORES:

Henry de Vos dice que:

" A la Auditoria Administrativa la define como el análisis informativo constructivo y evaluativo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica ".

"Roberto Macías Pineda define a la Auditoria Administrativa como la oportunidad que tiene la empresa para mostrar lo que esta logrando, a través de un control adecuado y de una constante verificación de las políticas, procedimientos, programas, etc., con el objeto de conocer si los resultados obtenidos son los correctos".

"William P. Leonard considera a la Auditoria Administrativa como: El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, institución o alguna sección del gobierno en cuanto a los planes y objetivos, en su forma de operación y a los recursos tanto humanos como físicos".

La Auditoría Administrativa según José Antonio Fernández Arena "La define como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos con base a los niveles jerárquicos de la empresa o institución en cuanto a la estructura y a la participación individual de los integrantes de la misma". (1)

Con lo expuesto anteriormente se concluye que:

"La Auditoría Administrativa es el procedimiento por el cual la empresa puede conocer en un determinado momento si sus planes, políticas, procedimientos, etc., se están realizando conforme a lo establecido. Y además, si realmente se están alcanzando los objetivos planeados por la misma".

(1) Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Ed. Diana. Enero 1991.

2. ALCANCE

Entre los fines que persigue la Auditoría Administrativa, mencionaremos a continuación algunos de los más importantes:

A.- La de establecer las diferencias, deficiencias e irregularidades que se llegaran a presentar entre lo estipulado y lo realizado por la empresa. Esto es con el objeto de establecer las medidas necesarias y más adecuadas para la corrección de las mismas, además de detectar -- aquellas situaciones que llegaran a complicarse por no haberse corregido a tiempo.

B.- Obtención de métodos adecuados para el mejor funcionamiento y desempeño de los recursos tanto humanos como físicos, considerando como punto principal las funciones operativas de la empresa.

C.- Sugerencias para la obtención de métodos eficientes y adecuados para mejorar las operaciones de la empresa.

D.- Procedimientos adecuados para la reducción de los Costos.

E.- Identificar las fallas que pueden repercutir durante el desarrollo de las funciones de la empresa y de las responsabilidades que tienen cada uno de los departamentos que integran la estructura misma de la empresa.

F.- En general la de servir como apoyo a la Dirección, con el objeto de que ésta en un momento determinado pueda llegar a tomar las decisiones más favorables.

3. OBJETIVOS

3.1 EVITAR ANOMALIAS E INEFICIENCIAS A NIVEL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA.

Uno de los objetivos de la Auditoría Administrativa es la de evitar anomalías que pudieran existir, esto es a través de la revisión y evaluación de los planes y objetivos, con el fin de que estos se realicen en forma correcta. O bien que se elabore la corrección de alguna ineficiencia que sugiera en los mismos, para que así de esta forma se pueda llegar a lograr todo lo planeado y estipulado por la empresa, como serían los objetivos primordialmente. (ver anexo No. 1).

Para comprobar la capacidad administrativa en todos los niveles, con el fin de poder determinar los puntos que pudieran ser un peligro potencial o por el contrario hacer resaltar las posibles oportunidades favorables como:

La reducción de los costos.

La eliminación de desperdicios y pérdidas innecesarias

la evaluación de los controles

La aportación de mejores sistemas de registro, etc.

Por último, el objetivo principal de la Auditoría Administrativa es la de precisar la situación operativa y funcional de la empresa, utilizando los estándares de buena administración comúnmente aceptados.

3.2 APLICACION DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO Y CONTROL DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

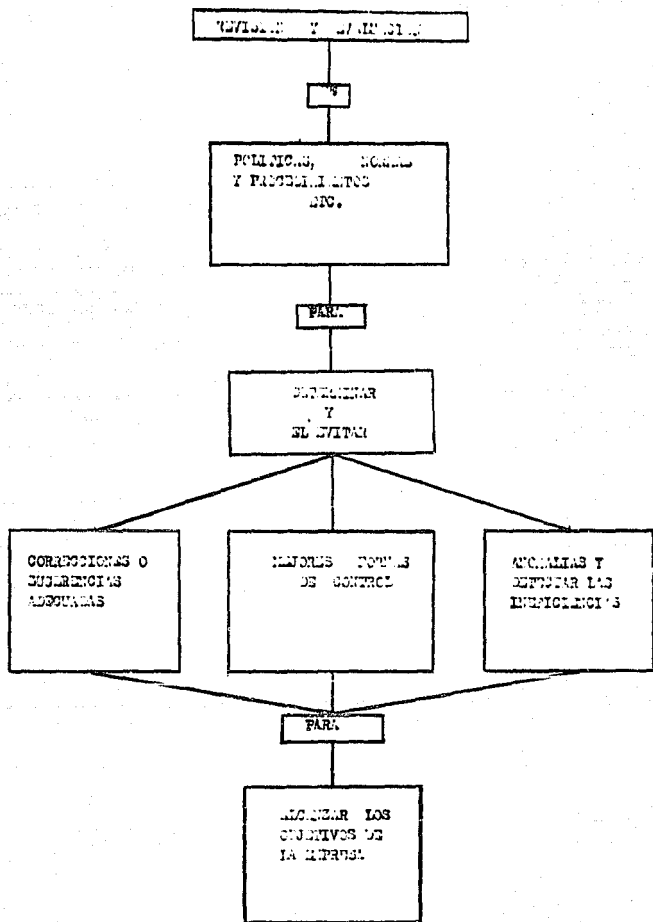
En la mayoría de las empresas existe una búsqueda constante de procedimientos que puedan alcanzar el mejor desempeño de sus métodos, sistemas políticos y funciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Por tal motivo la Auditoría Administrativa a través de las técnicas de medición y evaluación, tratará de establecer los procedimientos y métodos más adecuados para el mejor funcionamiento y control de las operaciones de la empresa. Para que así de esta manera las empresas puedan lograr los planes y metas que se han marcado.

3.3 DE CARACTER TANTO ECONOMICO, COMO DE SERVICIO.

Otro objetivo principal de la Auditoría Administrativa en el aspecto económico es el de evaluar, controlar y dirigir las actividades financieras de las empresas, con el propósito de allegarse los recursos necesarios y de la buena administración de los mismos.

En el aspecto de servicio trata de establecer los mejores métodos para que las empresas puedan abatir sus costos y como resultado de esto puedan dar mejores precios a sus productos y satisfacer las necesidades de los consumidores.



CAPITULO I I

PRINCIPALES PASOS PARA LA ELABORACION
E INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA1. EVALUACION GENERAL DE LA EMPRESA TANTO FACTOR HUMANO COMO ADMINISTRATIVO.

La Auditoría Administrativa tiene la responsabilidad de evaluar el trabajo de otros seres humanos, al juzgar la exactitud y eficacia de sus labores y la forma en que estos cumplan con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, con el objeto de que si fuera necesario recomendar las mejoras necesarias para que el recurso humano desarrolle y ejecute sus funciones conforme a lo establecido.

En casi todas las empresas cualquiera que sea su tipo de giro, se presenta la necesidad de evaluar tanto a sus políticas, procedimientos, como a sus recursos humanos para obtener y mantener una buena administración de los mismos.

La evaluación del factor humano consiste, en el análisis, valorización y revisión para determinar la capacidad, puntos débiles, etc., del mismo. Para lograr esto tendrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones como el personal realiza sus funciones de trabajo, de los métodos y controles, de los manuales de procedimientos, etc., con el objeto de determinar la eficacia de los mismos y del personal.

Un punto muy importante, es que los empleados o trabajadores conozcan los servicios o prestaciones que les proporciona la empresa, para que de esta forma el personal se sienta motivado y desarrolle sus funciones en forma adecuada y conforme a las políticas y objetivos implantados por la empresa.

Por último es necesario que las políticas de personal o referentes al personal queden por escrito para que de esta forma la Auditoría Administrativa pueda evaluar y revisar que dichas políticas sean las más adecuadas, y con esto lograr que las relaciones entre empleados y patron sean las idóneas y se lleguen a alcanzar los objetivos marcados por la empresa.

Por otro lado es muy importante una correcta y continúa evaluación del factor administrativo o proceso administrativo, esto es, porque en toda empresa tanto de carácter público como privado existen controles para alcanzar los objetivos deseados y depende de éstos la obtención de mejores resultados. Por tal motivo es necesario que las empresas cuenten con asesoría ya sea interna o externa, la cual estará dedicada exclusivamente a examinar constantemente o en forma periódica las operaciones y funciones de carácter o de tipo administrativo.

Uno de los problemas básicos por el cual la mayoría de las empresas atraviesan en la planeación, la cual está constituida por políticas, procedimientos, programas, etc., no cumplen con los fines por los que fueron creados, por tal motivo podríamos decir que la Auditoría Administrativa

sería la representación de una ecuación, la cual estaría constituida en $P=Q$, donde:

P = Potencial de Producción de trabajo

Q = Representaría el Objetivo de la empresa

A continuación se indica un ejemplo, para que de esta forma quede más comprensible la fórmula anterior.

Ejemplo:

Una vez realizado el diagnóstico (evaluación), de una empresa encontraremos que P, equivale a 9 y por consiguiente Q, requiere de 10. Para su realización, será necesario agragar el primer término un más uno (+1) en alguno de sus componentes (corrección a algún error), para que exista una igualdad que signifique que los planes y sus componentes están en situación de producir el resultado esperado por la empresa y que por lo cual sólo falta una adecuada dirección y control hacia el elemento humano para que se obtenga la realización de los objetivos.

FORMULA

$$P=Q$$

SUSTITUCION:

$$P=9 \text{ y } Q= 10$$

$$9=10$$

$$1 + 9 = 10$$

$$10 = 10 \text{ Sustitución equilibrada}$$

Tanto la planeación, la organización, la integración y el control deberán revisarse constantemente, mediante programas adecuados que señalen en forma clara y eficiente los problemas que se presenten tanto internos como externos a nivel administrativo en las empresas.

2. DIFICULTADES A LAS CUALES SE ENFRENTARA DURANTE SU DESARROLLO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. RESISTENCIA QUE PRESENTA EL PERSONAL AL DESARROLLO DE LA AUDITORIA.

El tratar con personas es un aspecto muy importante y delicado, no sólo en la Auditoría Administrativa, sino en todas las etapas que conforman nuestra vida; por tal motivo será necesario actuar con paciencia, táctica y comprensión.

Por lo general, durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa se presentan dificultades las cuales se deben al temor, negligencia y desconfianza que presentan las personas al tener estos conocimientos de que se esta llevando a cabo una auditoría. En algunos casos es el temor que sienten las personas (empleados, ejecutivos, etc.), al cambio de cierto sistema procedimiento, etc., que ellas ya conocen o también al pensar que la labor que estan realizando no la están llevando a cabo con lo establecido y por consiguiente se presenta el miedo a ser desplazado o despojado de lo que han ganado durante el transcurso de su carrera en la compañía donde se encuentran.

A continuación se mencionan algunos problemas y dificultades con los que suele encontrarse el auditor:

1. Que el auditor revise la evaluación del Departamento de Capacitación y verifique que no se ha desarrollado el adiestramiento de algún empleado, ejecutivo y resulte que dicha persona deja de laborar en la compañía poco tiempo después.

2. Problemas de fricción entre los empleados (a un mismo nivel), por querer estos presentar una mejor imagen ante la Dirección, sin importar la forma en que la alcancen.

3. Problemas por falta de información por parte de los empleados ante el auditor, por miedo a perder el trabajo, etc.

2.2 FALTA DE INFORMACION

La falta de información es una de las dificultades de mayor importancia con las que se encuentra la Auditoría Administrativa, esto es porque como mencione en el punto anterior por temor a que se llegue a descubrir alguna ineficiencia que exista durante el desarrollo de las funciones de cierta persona (empleado o ejecutivo) o bien por medio a que surja un cambio necesario a cierta etapa del sistema, el cual podra acarrear tareas y decisiones de mayor importancia, a las cuales dicha persona en un momento determinado no este capacitada para afrontarlas.

En resumen a este punto, se puede decir que algunas personas esconden o niegan información por miedo a perder lo que han ganado, o bien que se llegue a descubrir alguna irregularidad, que este acarreando algún beneficio al personal y no a la empresa.

2.3 PROBLEMAS DE TRATO CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

Estos problemas surgen como consecuencia de la propia auditoría, a continuación se menciona un ejemplo, para dejar más claro este punto.

En algunos casos ciertas personas que se encuentran directamente relacionadas con el desarrollo de la auditoría, presentan cierta resistencia a las investigaciones porque consideran que las funciones que están realizando son las adecuadas y se están llevando a cabo conforme a los métodos políticos, procedimientos, etc., establecidos por la empresa. Y por consiguiente no aceptarán ninguna sugerencia por parte del auditor y actuarán en forma indiferente, negativa y aspera.

Por tal motivo el auditor deberá actuar con inteligencia para hacer sentir a la persona que no se está criticando su labor, sino que en sí lo que se necesita es un cambio en el cual le facilitará el desarrollo de sus funciones.

En forma general se dice que este tipo de problemas dependerá principalmente del tipo de persona con la que se está tratando, y de la situación en que se encuentre la misma (problemas personales, económicos, etc.).

3. APROBACION Y AUTORIZACION POR PARTE DE LA DIRECCION PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Antes de realizar la Auditoría Administrativa, es indiscutible contar con la aprobación y pleno respaldo por parte de la Dirección, ya que sin su respaldo lo más probable sería que surgieran problemas entre la Dirección y él, o los encargados de la Auditoría Administrativa. Por tal motivo mediante la elaboración de un programa que contenga base a base el desarrollo de la propia Auditoría Administrativa.

El programa deberá contener desde la selección del personal adecuado o apropiado hasta el informe final de la Auditoría Administrativa.

El Auditor encargado para la elaboración del programa deberá de decidir cuales factores son los más importantes para alcanzar los objetivos, cuales son los mejores métodos para lograrlos y cuales son las personas más adecuadas para realizar la auditoría. La Auditoría Administrativa puede abarcar a la empresa en su totalidad o simplemente enfocada a alguno de los departamentos.

Por último no sólo debe existir un buen entendimiento entre la Dirección y el personal que va a realizar la Auditoría Administrativa, sino que además la Auditoría Administrativa deberá estar siempre presente en la cuestión de la posición que va a ocupar dentro de la misma empresa.

Existen empresas que han establecido un departamento compuesto por expertos en auditoría, cuyo jefe deberá informar directamente y exclusivamente a la Gerencia o Dirección, según sea el tipo de empresa.

4. EMPLEO DEL PERSONAL ADECUADO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Cualquiera que fuera la dimensión de la empresa, es de vital importancia que todas las personas que hayan sido escogidas para conformar o integrar el grupo de Auditoría, deberán tener una buena comprensión y capacidad de la teoría correspondiente a la organización y a la administración. También será conveniente que dichas personas posean una preparación académica adecuada, esto es que tengan conocimiento de:

1. Contabilidad
2. Economía
3. Finanzas
4. Ventas
5. Compras

6. Distribución**7.- Estadística, etc.**

Y por otro lado el personal que se va a dedicar a ejecutarla (Auditoría Administrativa), deberá estar bien preparada para reconocer problemas como:

1. Administrativos
2. Toma de decisiones
3. Planeación de la Administración
4. Contabilidad
5. Sistemas y Procedimientos
6. Objetivos de la Auditoría
7. Estadística administrativa
8. Relaciones humanas y de personal, etc.

En cuanto a las características esenciales para el personal que ejecutará la auditoría, deberán tener una inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, curiosidad, persistencia, sentido de los negocios, cooperación y por supuesto experiencia aunque esta fuese la mínima lo cual sería sumamente beneficiosa.

Actualmente algunas firmas de contadores públicos han realizado Auditorías Administrativas, efectuando un trabajo conjunto con el personal de la empresa.

CAPITULO III

LA INICIACION Y DESARROLLO
DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. ANALISIS DE LA EMPRESA

1.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Nada, es más importante para una empresa como la necesidad de una constante planeación de su propia estructura, esto es, con el objeto principal de satisfacer sus metas, objetivos y las necesidades que se llegaran a presentar en un futuro. La administración moderna no podría funcionar si está no contara con una plan de organización.

A continuación hace mención de algunas de las principales deficiencias que se llegan a presentar en la estructura de una empresa:

1. Los puestos claves están ocupados por lo general por personas no aptas o no calificadas para los mismos.
2. Se presentan fricciones entre jefes de departamentos o secciones y por supuesto con el propio personal.
3. La falta de calidad y responsabilidad en el ejercicio del trabajo.

4. El desequilibrio que se presenta en la organización. Un ejemplo claro de esta deficiencia, sería cuando se produce más de lo que se vende.

5. Falta de comunicación entre el personal y los ejecutivos, etc.

Para que una empresa pueda lograr y obtener una organización eficiente será necesario determinar los planes y objetivos adecuados para solucionar las necesidades y problemas que se llegaran a presentar posteriormente y por supuesto identificar los requerimientos básicos de la propia empresa.

1.2. DE LAS POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Para que un negocio o empresa logra una administración eficiente y adecuada, será necesario que sus políticas, sistemas, planes, etc., se ejecuten de acuerdo a lo estipulado por la misma. (Dirección), que sus políticas queden asentadas a toda la organización que integra a la empresa. En algunas ocasiones se llega a dar el caso de que se presentan políticas que son determinadas por la rutina y la costumbre y no por una buena planeación por parte de la Dirección.

La mala aplicación y ejecución de las políticas por parte del personal y de aquellas personas que se encuentren relacionadas con las mismas se debe generalmente al descuido y falta de atención que demuestra la

Dirección. Un ejemplo claro de esto, es cuando el personal si acata las políticas, pero el personal ejecutivo hace caso omiso de las mismas, con fiados por el lugar de posición que ocupa dentro de la organización de la empresa.

Todas las políticas, planes, procedimientos, etc., forman parte de lo que representa en ese momento la mejor planeación por parte de la Dirección y por tal motivo deben ser observadas y ejecutadas en forma constante, hasta que se presente un buen motivo por el cual estas tengan que ser modificadas.

Un factor muy importante y necesario para asegurar el cumplimiento de los planes, políticos, procesos, etc., es que el auditor realice exámenes o evaluaciones en forma periodica y constante con el objeto de determinar y comprobar lo razonable y adecuado de cada una de éstas; esto es con el fin de comprobar que las políticas, procesos, etc. son claros, fáciles de entender para la organización de la misma empresa.

Por lo que se refiere a los sistemas y procedimientos el auditor deberá tener cuidado en evaluar, si realmente éstos van a ser utiles a los intereses y objetivos de la empresa, ya que un sistema o procedimiento mal planeado puede llegar a ser perjudicial para la empresa, esto se presenta elevando el costo de sus gastos como el entorpecimiento de sus políticas.

Para la evaluación adecuada de un sistema o procedimiento, será necesario considerar por parte del auditor 3 aspectos de mucha importancia, los cuales son:

1. Si realmente el sistema o procedimiento satisface las necesidades para el cual fué creado.

2. Si dicho sistema o procedimientos funciona en forma adecuada y eficiente.

3. Cual es el máximo grado de alcance (eficiencia) de cada sistema o procedimiento.

El objetivo primordial de los sistemas y procedimientos es el de servir como base de una ayuda a la Dirección para que esta pueda planear y obtener los objetivos de su organización, por tal motivo el auditor deberá estar siempre atento y detectar las posibles deficiencias e irregularidades que se llegaran a presentar.

1.3 DE LOS PLANES Y OBJETIVOS

Por lo general en la mayoría de las empresas se dan los casos en que al ser evaluados sus planes y objetivos, éstos no fueron bien planeados, por tal motivo hace que los mismos no se lleguen a alcanzar como se esperaba. O bien que los planes y objetivos si son los adecuados pero la

organización es la que no los ejecuta y observa como es debido, trayendo como consecuencia que éstos no se cumplan. El auditor deberá determinar mediante su trabajo si se cumplen con lo planeado, como:

1. Si los planes y objetivos son claros y reales
2. Si los planes y objetivos son lógicos y sensatos
3. Que si son adecuados para servir de guía al personal
4. Si motivan al personal
5. Son apropiados a la situación tanto económica, financiera, etc., de la empresa.
6. Si son evaluados en forma periódica y que si éstos son actualizados conforme a las circunstancias actuales de la empresa.

En general la Auditoría Administrativa (auditor), deberá juzgar si los planes y objetivos fueron bien planeados y fijados. Y en el caso de encontrar anomalías e ineficiencias, investigará la causa o causas de los mismos dando las recomendaciones necesarias, en este caso ante la Dirección, para la solución de los mismos.

1.4 DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

En la mayoría de las empresas existe la imperiosa necesidad de evaluar a su personal, por tal motivo la persona encargada de esta función, en este caso el auditor, deberá evaluar al personal por medio de entrevistas, cuestionarios, etc., para determinar:

1. La capacidad de los mismos.
2. Puntos débiles y los puntos buenos del personal que labora dentro de la organización.
3. Moralidad y responsabilidad del personal.
4. Las condiciones de trabajo en que se realiza el mismo
5. Programas de adiestramiento y capacitación.

Para que la organización de una empresa se desarrolle en forma adecuada es necesario que su personal conozca las políticas y procedimientos relativos al personal, las cuales deberán estar asentadas por escrito, para que con esto los empleados o trabajadores hagan de su conocimiento los servicios con que cuentan y las disposiciones que tiene implantadas dicha empresa, con el fin de que se encuentren motivados y cumplan con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

Por lo que se refiere a los recursos físicos (maquinaria, equipo, etc.,) en casi todas las empresas cualquiera que sea su giro, uno de sus mayores problemas es la conservación del equipo, es por eso que el auditor deberá implantar y controlar sistemas que muestren la situación en que se encuentran dichos recursos. Estos sistemas pueden ser de varios tipos:

- A. Para controlar y evaluar los gastos por concepto de conservación y mantenimiento del equipo.

- B. Para controlar las horas-máquina que son empleados
- C. Para controlar las horas de funcionamiento del equipo
- D. Para determinar el tiempo perdido por suspensión de labores y otras.

Por otro lado el auditor realizará estudios para determinar la utilidad y el buen funcionamiento de la maquinaria y el equipo, con el objeto de que si fuera necesario obtener la aprobación por parte de los directivos para dar de baja al activo fijo inadecuado y realizar las adquisiciones necesarias de maquinaria o equipo.

Por último le corresponde también al auditor vigilar y controlar que los programas preventivos de conservación y mantenimiento del equipo se ejecuten en forma adecuada conforme a lo establecido por los mismos.

1.5 DE LAS POLITICAS CONSERNIENTES AL CONTROL INTERNO

En todo tipo de empresa (públicas y privadas), y cualquiera que sea su giro, encontramos métodos de control interno, los cuales van a servir de base a la empresa (Dirección), para realizar las funciones como según se habfa estipulado y para obtener los resultados y objetivos que en un principio se habfan planeado.

El método de control interno su función principal es la de comparar el desempeño realizado con lo que se habfa planeado realizar. Para que se lleve a cabo un buen control interno, será necesario realizar una medición continúa y detallada de la consecución del mismo. Por tal motivo será necesario que el auditor realice una serie de investigaciones y que compare si realmente el control interno esta sirviendo adecuadamente a la empresa para alcanzar sus objetivos.

Por último en caso de que el auditor encontrara alguna deficiencia, proporcionará a la Dirección las medidas correctivas necesarias según sea el caso.

1.6. DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LA EMPRESA

Toda empresa por medio de la Dirección tendrá la necesidad de conocer si realmente sus planes y objetivos se están llevando a cabo conforme a lo establecido, con el objeto de conocer si efectivamente se están alcanzando los resultados pretendidos por la misma.

Es muy difícil encontrar a una empresa que obtenga una buena administración, y aquellas empresas si han logrado esto, es porque se han fijado planes y objetivos bien delineados; por tal motivo las empresas tratarán mediante la Auditoría Administrativa de descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes que integran a la misma; con el fin de obtener los probables remedios.

La función principal de la Auditoría Administrativa, en este caso, es la de evaluar la estructura de la empresa, lo económico, la observancia de sus políticas y procedimientos, la confiabilidad de los controles, la adecuada utilización de personal y de los equipos, con el objeto de llegar a un resultado final o informar a la empresa si este fuera el caso, de los motivos por los cuales la empresa no ha logrado los resultados esperados.

2. PAPELES DE TRABAJO

Toda la información recabada por el auditor durante el desarrollo de la auditoría deberá quedar plasmada en documentos o papeles de trabajo, por lo que dichos papeles van a ser de mucha utilidad al auditor para:

1. Fundamentar su opinión
2. Para las aclaraciones que llegaran a presentarse
3. Como prueba confiable de la calidad y responsabilidad de su trabajo.
4. Y lo más importante para futuras auditorías.

El auditor podrá utilizar los papeles de trabajo las veces que el lo considere necesario y por lo tanto éstos sólo serán propiedad del propio auditor, al realizar la auditoría, el auditor conservará todos sus papeles, registros, análisis, cuestionarios, etc., tomando en cuenta el auditor que deberá registrar en ellos la fecha correspondiente, sus iniciales si el hubiera realizado el trabajo y por último el título que le corresponda del trabajo que él elaboro y obviamente descripción de la revisión. Esto es con el objeto de mejorar y facilitar la comprensión e identificación de los papeles de trabajo.

Por último un punto muy importante que debe de considerar el auditor, es que la información recabada durante el propio desarrollo de la

auditoría sea correcta, completa y registrada oportunamente en papeles de trabajo para que pueda ser utilizada para futuras auditorías.

3. SUGERENCIAS Y OPINIONES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Lo primero es familiarizarse con el personal que será sujeto a revisión mediante pláticas o charlas informales, dicho proceso de familiarización deberá continuar durante el desarrollo de la auditoría. Para que el auditor obtenga la información que requiere, deberá:

1. Definir y ubicar cual es el problema que va a solucionar y que causas fueron las que le dieron origen.
2. Deberá elaborar un programa detallado para conocer y delimitar, como, cuando y donde deberá obtener la información.
3. Recopilar la información que desea por medio de:
 - 3.1. Entrevista
 - 3.2. Cuestionario
 - 3.3. Encuestas
 - 3.4. Organigramas, etc.
4. Registrar toda la información que haya obtenido para su evaluación posterior.
5. Evaluar la información que haya obtenido, por si fuera necesario seguir recabando información.

A continuación se hace mención de algunas sugerencias para obtener información que se desee durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

- A. Enfocarse exclusivamente a la información que desea obtener y no a cosas generales.
- B. No mezclar información obtenida en auditorías anteriores, salvo que esta información sirva como base para la auditoría actual.
- C. Observar los conflictos, desacuerdos que se llegaran a presentar entre el personal y entre los ejecutivos con el fin de evaluar el plan de organización de la empresa, y si fue necesario evaluar y obtener información sobre el control interno.
- D. Respalda la información obtenida mediante la observación, la comprobación y la inspección.
- E. Registrar toda la información recabada para fundamentar la opinión del auditor.

4. TECNICAS PARA RECABAR LA INFORMACION

La evaluación, investigación y análisis de un hecho (problema de organización), ha tenido el objeto de solucionar y dar a conocer las causas que le dieron origen al mismo. Por lo que es necesario utilizar ciertas técnicas para recabar la información necesaria y adecuada:

A continuación se mencionan algunas de estas técnicas:

1. Organigramas
2. Entrevistas
3. Cuestionarios
4. Diagramas: flujo, operaciones, procedimientos, formas, etc.
5. Investigación documental
6. Observación
7. Encuentras

4.1 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son los diferentes sistemas de organización que adoptan las empresas, se presentan en forma sistemática y objetiva y son también conocidos como cartas o gráficas de organización. Los organigramas son las representaciones gráficas que van a mostrar al auditor la estructura de una institución o de una parte de ella, existen varios tipos

de organigramas, como son los siguientes:

1. POR SU AMPLITUD O GRADO DE ALCANCE.

A. Generales. Son los que comprenden sólo los niveles jerárquicos más altos de la organización. Por lo general llegan hasta el 4° ó 5° nivel jerárquico.

B. Particulares o específicos. Representan por separado cada una de las divisiones, áreas, departamentos o puestos que integran a la institución.

2. POR SU OBJETIVO

A. Estructurales. Son aquellos que representan las diferentes secciones, departamentos, gerencias, divisiones que integran la estructura orgánica de una institución o de una parte de ella. Este tipo de organigramas, pueden ser generales o particulares.

B. Por puestos. Representan los diferentes puestos que integran a la institución o unidad que se está representando. Este tipo de organigramas se puede representar en grado de alcance general o particular.

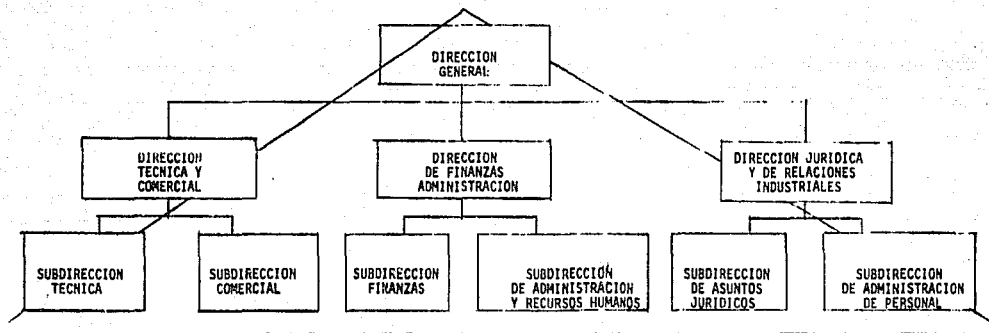
3. POR SU FORMATO.

Los organigramas estructurales y por puestos, ya sean generales o particulares, se pueden representar de las siguientes formas:

- a. Verticales
- b. Horizontales
- c. Mixtos
- d. Circulares

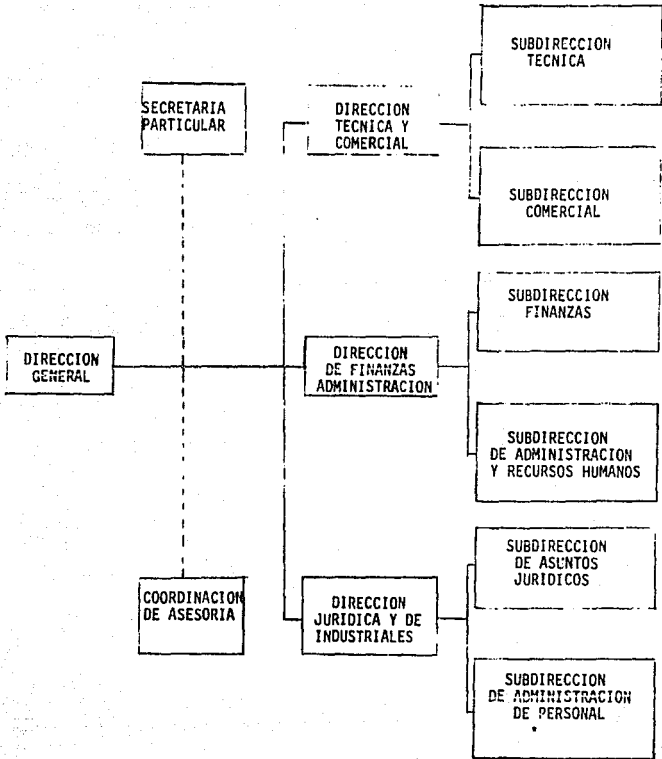
Verticales. Los rectángulos que representan los órganos o puestos de más alta jerarquía están colocados en la parte superior, las líneas de autoridad hacia subordinados parten de arriba hacia abajo. Se presenta el efecto de triangulación. (ver anexo núm. 2)

(anexo N.º 2)



Horizontales. Los rectángulos que representan las jerarquías superiores se colocan del lado izquierdo, los siguientes niveles jerárquicos se colocan hacia la derecha de acuerdo a su importancia. Este tipo de organigramas son poco utilizados en la práctica y en ocasiones llegan a confundir los niveles asesores. (ver anexo núm. 3)

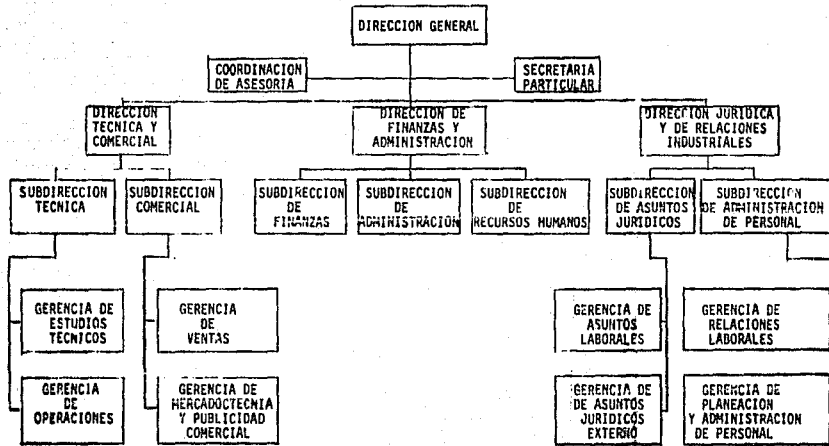
(anexo núm. 3)



Mixtos. Es una combinación de los formatos verticales y horizontal. Del primero adopta su posición para representar los primeros niveles jerárquicos de la estructura. Del segundo adopta su posición para representar del tercer o cuarto nivel jerárquico en adelante.

La ventaja de éste formato es que evita el efecto de la triangulación, y su desventaja principal es que cuando el organigrama no está bien elaborado o es demasiado grande, tiende a confundir fácilmente los diferentes niveles jerárquicos. (ver anexo núm. 4).

(anexo n.º 4)



Circulares. Están formados por un rectángulo central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa a cuyo alrededor se trazan - - círculos concéntricos que representan los diferentes niveles jerárquicos, en cada uno de éstos círculos se relacionan a los puestos o departamentos inmediatos inferiores y se les liga con líneas rectas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Este tipo de organigrama son poco utilizados en la práctica pues resultan confusos y difíciles de leer, además no permiten colocar los niveles supremos en los niveles asesores. (ver anexo núm. 5).

4.2 ENTREVISTA

Una de las técnicas de mayor importancia para obtener información - correcta, clara, veraz, etc., es la técnica llamada "entrevista".

Para realizar una entrevista es necesario conocer que tipo de información es la que se desea obtener y con ello elaborar una serie de preguntas en forma clara y concreta. La función principal del auditor al realizar la entrevista es obtener información suficiente y correcta, lo cual generalmente no sucede.

La entrevista va a ser el medio que nos va a permitir conocer aquellos aspectos que forman o integran parte de lo que es el desarrollo del trabajo administrativo.

TIPOS DE ENTREVISTAS:

A. Entrevista no dirigida.

Es aquella que se realiza sin tener elaboradas las preguntas en forma anticipada. La entrevista se realiza de manera informal.

B. Entrevista dirigida.

Es la más útil y la más usada, ya que las preguntas han sido elaboradas con anterioridad con el fin de obtener resultados e -

información concreta.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. El primer aspecto que debe cuidar la persona que va a realizar la entrevista (en nuestro caso el auditor), es la de establecer un ambiente de confianza adecuada para que la persona que va a ser entrevistada coopere en forma adecuada al proporcionar la información.

2. El auditor deberá darle al entrevistado una explicación general de cual va a ser el sentido de la entrevista y que es lo que el auditor desea obtener de la misma.

3. El auditor realizará preguntas en forma concreta y tratará de evitar las posibles interrupciones.

4. Evitará contradecir y hacer recomendaciones al entrevistado.

5. El auditor para dar por terminada la entrevista, lo hará saber al entrevistado mediante frases como:

Pero antes de terminar quisiera que me contestará las siguientes dos preguntas, etc.

Por último el auditor elaborará un reporte sobre el resultado obtenido en la entrevista.

4.3. CUESTIONARIO.

Es otra técnica de investigación muy usual para el auditor, es el documento que le va a servir como guía al auditor para conocer las situaciones especiales, interrogantes acerca del área o áreas que van a ser revisadas por el auditor.

El auditor deberá elaborar los cuestionarios sobre aspectos o puntos específicos y por ningún motivo prestará cuestionarios a las personas interrogadas.

EXISTEN 2 TIPOS DE CUESTIONARIOS:

1. LOS DE RESPUESTA ABIERTA.

En este cuestionario se le permite a la persona interrogada contestar libremente y con sus propias palabras cada una de las preguntas.

2. ELECCION FORZOSA.

El interrogado marcará la respuesta que él considera correcta.(opción múltiple).

Entre los cuestionarios de elección forzosa encontramos los siguientes:

A. Dicotómicos. Se dan 2 respuestas o alternativas, en donde el interrogado marcará solo una. Ejemplo.

Marque con una cruz la respuesta o bien encierre en un círculo.

SI NO

B. Tricotómicos. Se dan 3 respuestas o alternativas. Ejemplo

SI NO DESCONOZCO LA RESPUESTA

C. Escala de Likert. El interrogado marcará con una X la columna que considere adecuada.

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES RARA VEZ NUNCA

Mi jefe considera
que mi trabajo es ade
cuado.

El trabajo que -
realizo me resulta -
fastidioso y aburrido.

REGLAS PARA LA ELABORACION DE CUESTIONARIO

1. Que las preguntas contengan frases y palabras claras para evitar que la persona interrogada las comprenda con otro sentido.
2. Estudio preliminar sobre el cuestionario con el fin de observar si este es lo bastante interesante y motivador.
3. El cuestionario deberá estar constituido por preguntas claras y fáciles, pero a la vez que éstas no puedan ser contestadas con respuestas monosílabas como: Sí ó No.

A continuación ejemplificare algunos cuestionarios enfocados a situaciones específicas:

NOMBRE DEL DESPACHO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA Y/O SUCURSAL

DEPARTAMENTO: ALMACEN

Cuestionario de evaluación del control interno de procedimientos de funciones.

1. ¿ Existe algún manual de organización del almacén ?
2. ¿ Quién controla las políticas referentes al almacén ?
3. ¿ Existe alguna persona encargada de controlar las entradas y - salidas de mercancía del almacén ?
4. ¿ De quién depende la persona encargada de controlar el almacén ?
5. ¿ Se almacenan las existencias en forma lógica y adecuada ?
6. ¿ Las existencias se encuentran debidamente protegidas para que no se maltraten y deterforen ? ¿ Y en que forma ?

7. ¿ Se lleva un control adecuado de los inventarios por personas - que no estan a cargo del almacén ?

8. ¿ El encargado del almacén informa la existencia actual del almacén a las personas encargadas de controlar el inventario ? ¿ Por medio de que documento ?

9. ¿ La mercancía que se va a entregar, esta debidamente soportada mediante vales de salida ?

10. ¿ Se realizan recuentos periódicos de las existencias, con una - adecuada planeación, por personas que no están relacionadas con la responsabilidad del almacén.

NOMBRE DEL DESPACHO

NOMBRE DE LA COMPANIA Y/O SUCURSAL

DEPARTAMENTO: COMPRAS

- A. ¿ Que persona está encargada del departamento de compras ?
- B. ¿ De quién depende la persona encargada del departamento de compras ¿
- C. ¿ Existe un manual de organización de compras ?

REQUISICIONES:

1. ¿ Para efectuar alguna compra, se verifica que departamento envía la requisición y quién la autoriza ?
2. ¿ Quien o quines son las personas encargadas de que se aprueben las requisiciones ?
3. ¿ Se lleva algun archivo de requisiciones ?

PEDIDOS

1. ¿ Se lleva un control y archivo adecuado de los pedidos ?
2. ¿ Existen formas para elaborar los pedidos ? ¿ Que nombre tienen dichas formas ?
3. ¿ Se cuenta con una lista actualizada de proveedores ?
4. ¿ Se tiene determinada la fecha de pago a los proveedores ?
5. ¿ Para efectuar una compra se realizan cotizaciones con diferentes proveedores ?
6. ¿ Como se controlan aquellas compras donde no se utilizo la forma correspondiente para elaborar el pedido ?

4.4. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Es una de las técnicas que se emplean en la Auditoría Administrativa. Esta técnica consiste en realizar un examen previo de la información que ya existe, con el objeto de obtener antecedentes y bases suficientes para la realización de la investigación que se requiera, ya sea de cierta - -

política, de alguna área, etc.

Para que esta técnica pueda aplicarse y realizarse se necesita de tres etapas, las cuales son las siguientes:

1. RECOLECCION DE LA INFORMACION QUE SE DESEA OBTENER.

Esta etapa consiste en la correcta planeación de la información que se desea obtener, con el objeto de que dicha información cuente con ca lidad, claridad y veracidad.

2. ANALISIS DE LA INVESTIGACION.

Consiste en realizar un análisis de la investigación efectuada, mediante un buen juicio y experiencia.

3. CLASIFICACION LOGICA Y ADECUADA DE LA INFORMACION

Consiste en clasificar la información en forma sistemática y téc nica, con el propósito de llegar a obtener resultados verdaderos y adecuados

4.5 OBSERVACION

Tiene como propósito el de completar a todos los estudios o investigaciones realizados por el auditor, mediante la evaluación y el análisis físico de la información documental.

Esta técnica consiste básicamente, en verificar mediante la observación las características principales del objeto a estudiar, elaborando - las anotaciones necesarias de los resultados obtenidos para consultas posteriores.

5. EVALUACION DETALLADA DE LA INFORMACION RECABADA Y DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Uno de los aspectos de mayor importancia que deberá considerar el auditor antes de la culminación de la Auditoría Administrativa, es la de analizar la información obtenida, con el fin de saber y comparar si realmente la empresa esta alcanzando sus objetivos, de no ser así, conocer o descubrir cuales fueron las causas principales que han limitado los planes, procedimientos, etc., estipulados por la empresa para el logro de sus metas. Para que el auditor pueda evaluar en forma adecuada la información recabada durante el transcurso de la auditoría, deberá:

1. Ordenar en forma adecuada y lógica la información obtenida.
2. Descomponer el todo en sus partes, esto es, conocer todos los detalles y aspectos importantes que contiene la propia información.
3. Realizar comparaciones de hechos sobresalientes con auditorías realizadas con anterioridad, con el objeto de verificar y determinar hasta que punto puedan ser perjudiciales o nosivas para la empresa.

NOTA: el auditor entre más conocimientos y experiencias tenga se podrá deducir que el resultado de su análisis y evaluación será de mayor importancia y trascendencia para la empresa.

Por otro lado el auditor después de haber realizado el análisis y - evaluación minuciosa de la información recabada, procederá posteriormente a confrontar los resultados obtenidos con los planes, políticas, procesos, etc. estipulados con anterioridad por la empresa, con el objeto de conocer cuales fueron, las causas principales que limitaron el buen funcionamiento de los mismos, para que de esta manera el auditor pueda emitir con bases - consistentes y suficientes el reporte final por escrito, el cual contendrá entre algunos puntos importantes la información sobre la evaluación del de desempeño del personal y de los ejecutivos durante el desarrollo de sus funciones, así como las sugerencias que el auditor considere necesarias para mejorar los planes, políticas, procedimientos, implantados por la empresa etc..

6. ELABORACION DE UN REPORTE FINAL POR ESCRITO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El auditor después de haber evaluado y analizado los resultados obtenidos durante el transcurso de la Auditoría Administrativa, procederá a elaborar el reporte final por escrito (informe).

El reporte final tendrá como objetivo presentar a la dirección en forma clara, precisa y concisa los resultados obtenidos durante el desarrollo de la auditoría, con el propósito de que la Dirección pueda tomar las decisiones necesarias en forma oportuna para la corrección de aquellas situaciones que afecten a la empresa para alcanzar sus objetivos y metas.

La utilidad que pueda obtener la Dirección del reporte final dependerá principalmente de la oportunidad con que se presente el mismo y de la adecuada redacción con que se haya elaborado este.

El informe puede presentarse en forma preliminar o definitiva. Por lo general solo se presentan 2 tipos de reportes (informes), que son:

A. Parcial. Cuando se trata exclusivamente de la evaluación de una área específica de la organización de la empresa.

B. Total. Es el reporte que comprende la evaluación de todas las funciones, de todas las áreas, etc. que integran a la empresa.

CONTENIDO DEL REPORTE (informe)

A. El auditor deberá dar una explicación breve y general de - cual fue el objetivo de la revisión e investigación de las diferentes áreas y secciones administrativas de la empresa.

B. Hará mención en el reporte de las personas que colaboraron con el desarrollo de la auditoría.

C. También tendrá que mencionar las limitaciones y problemas con que se encontro para llevar a cabo la auditoría.

D. Mencionará si fuera este el caso, aquellos relevantes hechos que fueran nocivos o perjudiciales para la consecución de los objetivos de la empresa.

E. Informará a la Dirección del desempeño que presentaron sus funcionarios, ejecutivos y empleados en el desarrollo de sus funciones administrativas.

F. Deberá remarcar los errores que encuentro en algunas funciones administrativas y dará las sugerencias necesarias para la corrección de los mismos.

G. Por último deberá anexar a este reporte todos aquellos papeles de trabajo que haya utilizado en la Auditoría, para la mejor comprensión de los interesados en dicho reporte.

Después de haber elaborado el reporte, el auditor realizará lo que se conoce como carta de sugerencias. La cual tendrá como contenido todas las observaciones y sugerencias que el auditor considere necesarias para la corrección de aquellos aspectos y situaciones que limiten que la empresa examinada alcance sus planes y objetivos conforme a los estipulados por la misma.

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Administrativa surge como la pauta a seguir por parte de los empresarios para evaluar los planes y objetivos que se han marcado.

2. La Auditoría Administrativa va a ser la técnica encargada de evaluar y valorar la organización, la administración de una entidad, con el objeto de detectar fallas, errores u omisiones.

3. La Auditoría Administrativa se basa en pasos importantes para la ejecución:

a. Recolección de información y verificación de la misma.

b. Estudio y evaluación de la organización y del Control Interno.

c. Informe final por escrito de recomendaciones y sugerencias.

4. Aplicación de la Normas de Auditoría que servirán como base de confiabilidad del trabajo realizado.

5. Mediante el documento conocido como el informe final, proporcionará a los directivos las sugerencias más adecuadas para la solución de errores o fallas que llegara a encontrar durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

6. En la actualidad la Auditoría Administrativa a alcanzado un gran auge entre los contadores públicos, ya que estos han encontrado en ella - la técnica para evaluar la confiabilidad del control interno, aquella parte de trabajo que realizan en la Auditoría Financiera.

Por tal motivo se considera que la Auditoría Administrativa como la Auditoría Financiera deberían de realizarse al mismo tiempo.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de Recursos Humanos

México, Editorial Trillas, Cuarta Edición, 1981

CERVANTES ABREU, Salvador

Dinámica de la Auditoría Administrativa

México, Editorial Ecasa, Segunda Reimpresión, 1982

FERNANDEZ ARENA, José Antonio

La Auditoría Administrativa

México, Editorial Diana, Octava Impresión, 1981

LEONARD, William P.

Auditoría Administrativa

México, Editorial Diana, Décima Impresión, 1983

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

OSORIO SANCHEZ, Israel

Auditoría 1.

México, Editorial Ecasa, Quinta Reimpresión, 1983

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín

Sinopsis de Auditoría Administrativa

México, Editorial Trillas, Primera Edición, 1981

ROJAS HERNANDEZ, Jorge

Apuntes sobre Manuales de Organización y Procedimientos

México, 1983

SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón

Auditoría Interna Integral

México, Editorial Ecasa, Tercera Edición, 1983