

23



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"DISEÑO DEL PROGRAMA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA
UNA EMPRESA MANUFACTURERA"

295500

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTA N:

XOCHITL CALDERON TORRES
ITZAMNA LOPEZ NEGRETE

DIRECTOR DE TESIS: C. P. MARIO RODRIGUEZ GUZMAN

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO, 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño del Programa de Auditoría Administrativa para una Empresa Manufacturera"

que presenta el pasante: Itzamná López Negrete
con número de cuenta: 9656847-1 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Julio de 2001

PRESIDENTE

C.P. Daen Galindo Díaz

VOCAL

C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna

SECRETARIO

C.P. Mario Rodríguez Guzmán

PRIMER SUPLENTE

L.C. Rolando Sánchez Peláez

SEGUNDO SUPLENTE

C.P. José Alejandro López García



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E**

**ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño del Programa de Auditoría Administrativa para una Empresa Manufacturera"

que presenta la pasante: Xochitl Calderón Torres
con número de cuenta: 9656793-1 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Julio de 2001

PRESIDENTE	<u>C.P. Daen Galindo Díaz</u>	
VOCAL	<u>C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Mario Rodríguez Guzmán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Rolando Sánchez Peláez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. José Alejandro López García</u>	

Agradecimientos

A nuestras familias todo su apoyo en este proyecto y a lo largo de nuestra carrera.

A nuestro asesor, C.P. Mario Rodríguez Guzmán, por su paciencia y por compartir sus conocimientos con nosotros.

Y finalmente, a la Universidad Nacional Autónoma de México, por darnos la oportunidad de estudiar una carrera, y el orgullo de ser universitarios y pertenecer a la Máxima Casa de Estudios de nuestro país.

Con nuestro reconocimiento y eterno agradecimiento.

Xochitl Calderón Torres

Itzamná López Negrete

Cuautitlán, Estado de México

2001

**“DISEÑO DEL PROGRAMA
DE AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA
PARA UNA EMPRESA
MANUFACTURERA”**



**DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA UNA
EMPRESA MANUFACTURERA**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	3
CAPITULO 2. GENERALIDADES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	
2.1. Concepto	16
2.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa	19
2.3. Perfil del Auditor	21
2.4. Necesidad de la Revisión Administrativa	23
CAPITULO 3. FASES O ETAPAS DE LA AUDITORÍA.	
3.1. Negociación	27
3.2. Planeación (Programa de Auditoría)	33
3.3. Revisión	38
3.4. Informe	42

CAPITULO 4. EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

4.1.	Generalidades	51
4.2.	Importancia de la Adecuada Elaboración del Programa	52
4.3.	Aspectos Básicos a Considerar en la Preparación del Programa	53
4.3.1.	Elementos al Alcance del Auditor	
4.3.1.1.	Recursos Humanos	54
4.3.1.2.	Recursos Técnicos	54
4.3.1.3.	Recursos Materiales	55
4.3.2.	Elementos de la Empresa	
4.3.2.1.	Magnitud de la Empresa	56
4.3.2.2.	Ramo o Giro	56
4.3.2.3.	Magnitud y Distribución Física de las Instalaciones	56
4.3.2.4.	Número de Empleados	57
4.3.2.5.	Mercado que Abarca y Competencia	57
4.3.3.	Elementos Ajenos al Auditor y a la Empresa	
4.3.3.1.	Marco Legal	58
4.3.3.2.	Factores Económicos Externos	59
4.4.	Objetivo De La Revisión	59
4.5.	Alcance De La Auditoria	61

4.6.	Metodología	63
4.7.	Cálculo del Tiempo Estimado	64
4.8.	Cálculo del Costo de la Auditoría Administrativa	65
4.9.	Aspectos a Considerar en la Redacción del Programa de Auditoría Administrativa	66
4.10.	Presentación y Discusión del Programa de Auditoría Administrativa con la Empresa	67

CASO PRÁCTICO.

✓	Introducción	68
✓	Datos Generales de la Empresa	
✓	Generalidades	69
✓	Lay Out	70
✓	Organigramas	74
✓	Información de Entrevistas Previas	81
✓	Objetivo de la integración de Refrico, S.A. de C.V. al corporativo.	
✓	Reorganización de los puestos de alta jerarquía, debido a la integración de la empresa al corporativo.	
✓	Necesidad del establecimiento de procedimientos por escrito, manuales de organización, políticas y, en resumen, de un control interno eficiente.	
✓	Principales funcionarios.	

✓ Propuesta de Programa de Auditoría Administrativa a la empresa Refrico, S.A. de C.V.	
✓ Objetivos	86
✓ Alcance	87
✓ Metodología	88
✓ Tiempo	89
✓ Cronograma de Actividades	90
✓ Cédula Resumen de Cálculo de Horas por Actividad	91
✓ Anexos	
✓ Guías para Entrevistas a Gerencias	92
✓ Cuestionarios Cerrados por Área	108
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	132



INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que surge la necesidad de "administrar" algo, se hace evidente el hecho de revisar esta administración en cuanto a su eficiencia; es así como los egipcios muestran como hace siglos ya se realizaban auditorias, que aunque un tanto rudimentarias, constituyen uno de los antecedentes históricos más importantes.

Actualmente, gracias al proceso de evolución por el que ha atravesado la Administración, no podemos concebir una empresa exitosa sin una exitosa administración, es decir que los aspectos administrativos y su adecuado manejo han cobrado importancia vital para lograr que un negocio cualquiera funcione y prospere.

Es así como la Auditoría Administrativa se presenta como una herramienta útil a este propósito, ya que nos ayudará a examinar a la empresa en su totalidad como un ente conformado por recursos económicos, materiales y sobre todo humanos, siendo este último elemento el más importante en tanto que dispone y mueve los aspectos económico y material.

La Auditoría Administrativa nos permite evaluar el proceder del elemento humano dentro de las jerarquías elaboradas por él mismo y que en conjunto constituyen una organización, en cuanto a las metas que se han fijado, los procedimientos que se emplean para alcanzarlas, las políticas establecidas para facilitar estos procedimientos, etc.



Al final de este análisis la aportación de la Auditoría Administrativa se constituye de una serie de sugerencias y observaciones cuyo objeto es mejorar el modo de trabajo de la organización para contribuir al alcance de sus metas.

En el presente trabajo expondremos los aspectos básicos de la Auditoría Administrativa, y más concretamente la planeación de la misma a través de la elaboración del Programa de Auditoría Administrativa, parte medular del proceso de revisión, ya que, como veremos mas adelante, indica el camino a seguir y el objetivo al que se pretende llegar.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA





CAPÍTULO 1

"ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"

La Auditoría Administrativa tuvo sus orígenes con Henry Fayol en 1925, debido a la necesidad de una evaluación a los procesos administrativos que los hiciera más humanos y acordes a las futuras perspectivas de la administración moderna, como señala Joaquín Rodríguez Valencia:

"El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista (que le hizo la Cronique Social de France) en 1925, que: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos", o sea, sí la empresa esta bien administrada".¹

Anteriormente, con Federico Taylor, la Administración toma cauces científicos, volviéndose rígida y carente de dinamismo, orientada principalmente a la producción, mediante los estudios de tiempos y movimientos. De esta manera la necesidad de una revisión a los procesos y sistemas administrativos se hizo evidente como un factor de evolución y cambio en la manera de administrar.

¹ Santillana Juan Ramón, "Auditoria IV", Edit. ECAFSA, México 1996.



Cabe mencionar que no se tiene conocimiento de alguna propuesta de revisión de los aspectos administrativos de las empresas anterior a Fayol, esto responde principalmente a que en sus inicios la finalidad de realizar una auditoría era la detección de fraudes, por lo cual se encargaba de aspectos financieros o monetarios teniendo un carácter mas bien correctivo y no preventivo, es decir que no se consideraba importante la relación entre una adecuada administración y la prosperidad de un negocio, entendiéndose por administración no solo el adecuado manejo de los recursos económicos, sino a la optimización de los recursos humanos también.

Sin embargo, no solo Henry Fayol consideró la necesidad de la revisión administrativa, en 1932 T.G. Rose, consultor ingles, dirige un comunicado al Instituto de Administración Industrial en el que expone su tesis sobre la necesidad de revisar las funciones básicas de la dirección, además de los aspectos financieros que tradicionalmente se venían manejando.

Rose establece también la separación de la Auditoría Financiera y la Auditoría Administrativa al enfatizar la necesidad de ambas, ya que cada una cumple funciones específicas, y de igual importancia para las empresas, como podemos apreciar en el siguiente cuadro:



Comparación entre los conceptos postulados de la auditoría tradicional (financiera) con los de la auditoría administrativa, según Joaquín Rodríguez Valencia en su libro "Sinopsis de Auditoría Administrativa". [1]

Postulados de la Auditoría Financiera

Hipótesis de Auditoría Administrativa

1. Los estados y datos financieros son verificables.

1. Las exposiciones de la administración y las bases para decisión son verificables.

2. No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la gerencia de la empresa bajo auditoría.

2. No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la dirección del organismo bajo auditoría.

3. Los estados financieros y otra información sometida a verificación están libres de irregularidades por colusión u otras contingencias.

3. Las exposiciones de la dirección y otros datos pertinentes al sistema administrativo sometidos a verificación, están libres de manipulaciones por colusión u otro tipo inusitado.

4. La existencia de un control financiero satisfactorio elimina la probabilidad de irregularidades.

4. La existencia de un sistema de control administrativo adecuado, elimina la probabilidad de que las exposiciones de la administración y la información en que se basan las decisiones, estén sujetas a manipulaciones internas o externas.

5. La aplicación consiste de principios contables generalmente aceptados, resulta en la presentación adecuada de la posición y los resultados de las operaciones.

5. El percatamiento consistente, y la adhesión y los principios de administración, contribuyen significativamente a la eficiencia del sistema administrativo para alcanzar los objetivos organizacionales.

6. En ausencia de pruebas en contra, lo que se consideró cierto en el pasado por la empresa bajo examen, mantiene su veracidad en el futuro.

6. En ausencia de pruebas en contra, se presume que el sistema de administración es relativamente resistente al cambio, y funcionará en el futuro al igual que lo hizo en el pasado inmediato.

6.1 En ausencia de pruebas en contra, se presume que en el sistema de administración es relativamente resistente al cambio, y funcionará en el futuro al igual que lo hizo en el pasado inmediato.

7. Cuando se examinan datos financieros con el fin de expresar una opinión independiente sobre ellos, el auditor actuó exclusivamente bajo su criterio.

7. Cuando se examinan las exposiciones de la administración con el propósito de presentar una revelación comprensiva de las mismas, el auditor actúa de acuerdo con su criterio.

8. La posición profesional del auditor independiente impone obligaciones profesionales conmensuradas

8. El hecho de que personas internas y externas al organismo tengan confianza en las revelaciones hechas por el auditor independiente, impone a éste la obligación de ser ético en sus conclusiones

[1] Rodríguez Valencia Joaquín, "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit.



Una vez que se "descubre" que las empresas enfrentan problemas de índole distinta a los generados por los recursos monetarios, y ya establecida la necesidad de una herramienta que detecte y provea soluciones a estos problemas administrativos, y conociendo las diferencias que mantiene con la auditoría financiera, es necesario precisar cuándo o con qué frecuencia debe utilizarse.

En 1935 James McKinzey concluye que es necesario realizar "auto - auditorías" de manera periódica, en las cuales se examine a la empresa en su totalidad; esta teoría tiene algo de razón, en la actualidad hay una gran cantidad de empresas que inclusive han añadido dentro de su organización un departamento de auditorías internas. Lo importante no es la "cantidad" de auditorías que se realicen, sino los beneficios que se puedan obtener de ellas.

Por tanto la Auditoría Administrativa no requiere la misma periodicidad que la Financiera, principalmente porque esta última divide la vida de la empresa en "periodos contables", los cuales arrojan resultados en números que serán sometidos a diversas pruebas para determinar su veracidad y razonabilidad.

La Auditoría Administrativa se encuentra aquí con un problema, ya que en la mayoría de los casos estos resultados monetarios no dicen gran cosa acerca de las personas detrás de ellos, ni de los procedimientos que utilizan para realizar su trabajo; con esto queremos decir que la Auditoría Administrativa no abarcará periodos,



las revisiones podrán hacerse en cualquier momento y con la periodicidad que se considere necesaria, incluso constante.

Sin embargo aún no queda claro el momento en que la metodología de la revisión administrativa empezó a tomar forma. Y es que no fue sino hasta 1950 en que Jackson Martindell, fundador del entonces "American Institute of Management", desarrolla uno de los primeros programas de auditoría en su libro "Apreciación de la Gerencia para Ejecutores e Inversionistas", en el cual habla de la revisión administrativa como técnica proveedora de elementos para obtener una visión más amplia de las empresas. Es decir que nos sugiere necesaria la obtención de un conocimiento mas profundo de la estructura organizacional, la cual en su momento refleje la problemática que esta presenta, haciendo posible este conocimiento la Auditoría Administrativa.

A pesar de que la Auditoría Administrativa fue concebida desde 1925, no fue sino hasta la década de los 60's cuando empezó a ponerse en practica con William P. Leonard, quien realizó un estudio completo de la Auditoría Administrativa, dotándola de una sólida metodología en su libro "La Auditoría Administrativa" de 1962.

Diversos autores contemporáneos a Leonard han realizado aportaciones al campo de la Auditoría Administrativa, que también se conoce como Auditoría Operacional, entre otros cabe mencionar a:



1964, *Cadmus y Bradford*, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos de Nueva York, Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa", en la cual se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio. Publican su obra *Operational Auditing Handbook*, NY.

1968, *Rigg F.L.*, auditor británico desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra "The Management Audit, The Internal Auditor".

1968, *John C. Burton* plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa en su libro "The Journal of Accountancy, publicado en Nueva York en 1968".

1969, *Langenderf H.Q. y Robertson J.C.* estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la Auditoría Administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra "Estructura Teórica Para Auditorías Independientes de la Gerencia".

1970, *Eduard Norbeck F.* proporciona la base para entender los aspectos generales de la técnica de auditoría administrativa dentro de



la obra "Auditoría Administrativa", un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, y en el cual E. Norbeck funge como coordinador.

1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que la Auditoría Administrativa se ha desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

La Auditoría externa, empleada principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como:

- a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones,
- b) Determinar la solidez de un proveedor principal,
- c) Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1977, Clark C. Abt., Presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la Auditoría Social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría, entre otras.

1980, Whitmore G. M., expone que la Auditoría Administrativa ha sido utilizada tanto para asistir a funcionarios públicos como a



gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en el ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría Administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

1983, Spencer Hayden expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la Auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. Enfoca a la Auditoría Administrativa dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thierauf considera la Auditoría Administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.²

La Auditoría Administrativa en México

No se tiene una fecha exacta de la aparición de la Auditoría Administrativa en México, sin embargo se sabe que su práctica inició en empresas transnacionales; la inversión extranjera inyectó al mercado mexicano además de tecnología, una nueva mentalidad e ideas que revolucionaron la percepción de la administración incluyendo, entre otras innovaciones, la Auditoría Administrativa.

² Rodríguez Joaquín, "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit. Trillas, México 1991.



Sin embargo estas nuevas técnicas no pudieron aplicarse en su forma pura, y debieron ser modificadas para adaptarse con éxito al entorno mexicano de los 60's, época en la cual el Gobierno mexicano mantuvo una política de fomento a la inversión extranjera que propició un ambiente de prosperidad económica.

De esta manera, la Auditoría Administrativa se hizo necesaria en el momento en que el auge económico, así como el avance tecnológico, incrementaron el volumen operacional de las empresas, lo cual requería por ende un mayor y más eficiente control. De un momento a otro, realizar un examen y una correcta evaluación a los problemas administrativos, detectando las causas y proponiendo soluciones y mejoras se convirtió en una actividad obligada tanto por las empresas como por equipos conformados por especialistas en la administración, por lo cual la Auditoría Administrativa se convirtió en una herramienta fundamental en la era moderna.

Uno de los antecedentes de la Auditoría Administrativa en nuestro país lo encontramos en la literatura generada por el Banco de México en el libro de N. Grabinsky publicado en 1959: *"El Análisis Factorial: Guía de Estudios sobre Economía Industrial"*; aunque no encontramos una referencia exacta sobre la Auditoría Administrativa como tal, se menciona la necesidad de analizar a la empresa no solo como un ente económico, sino como una unidad conformada también por recursos humanos.



En 1960 se sugiere la idea de auditar las acciones de la gerencia, punto controversial de tratar para esta época ya que la mayoría de las empresas eran de origen familiar; los empresarios eran al mismo tiempo dueños de las empresas y acostumbraban a tomar decisiones sin consultar a nadie, por lo cual no se concebía la idea de poder evaluar su proceder o la eficacia de su actuación. Sin embargo A. Mejía Fernández, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis *"La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas"*, propone realizar una revisión a la cabeza de la empresa. Otra tesis proveniente de estudiantes de nuestra Máxima Casa de Estudios es la titulada *"La Revisión del Proceso Administrativo"* de M. D'Azaola S.

También el Instituto Politécnico Nacional ha realizado aportaciones en este campo; en 1962 para el curso "Teoría de la Administración", en el doctorado en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, R. Macías Pineda redacta el trabajo "Auditoría Administrativa".

Es importante mencionar que las principales aportaciones en México a este respecto corresponden a administradores como J. A. Fernández Arenas, quien en 1966 propone la realización de la Auditoría Interna Integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

Fernández Arenas nos habla de ambas auditorías como complementos, logrando al unirlas una revisión integral: la empresa



no es más un ente meramente económico, ahora se tiene una visión global en cuyo análisis es necesario incluir todos los aspectos que la conforman, no solo el financiero.

Es así como surge nuestro primer modelo de Auditoría Administrativa en 1970 cuando R. Jiménez Reyes estudia su alcance, desarrollo y planeación, es decir, las bases metodológicas, que van desde la medición de lo que es necesario revisar, hasta el cómo se va a revisar.

Del mismo modo, C. A. Anaya Sánchez propone en 1972 la necesidad de establecer reglas, sistemas y metodología para una adecuada revisión. Este punto es de suma importancia, ya que sin estos elementos no sería posible llegar a ningún lado ni obtener los resultados que se esperan de la Auditoría Administrativa, sin embargo se hacía necesario que estas "reglas del juego" tuvieran un cierto carácter oficial, es decir que una institución como la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA) los publicara e hiciera obligatorias para lograr un trabajo de calidad, lo cual sucedió en 1978 como producto de su 7° Congreso Nacional de Administración; en este trabajo se fijan las bases de lo que la Auditoría Administrativa "es y debe ser", así mismo se abordan temas como las normas, el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros.



En este mismo año S. Cervantes Abreu realiza otra gran aportación al analizar la dinámica de la Auditoría Administrativa, indicando como resultado cuatro pasos para su desarrollo:

1. Recolección y verificación de datos
2. Estudio de funciones
3. Revisión y evaluación del control interno
4. Informe

Aunque un tanto rústico, este modelo nos brinda las bases para concatenar el orden de los pasos que conforman este proceso, y aunque cada autor propone su propio orden, todos deben llegar a un mismo resultado.

En 1981 Víctor M. Rubio Ragazzoni y J. Hernández F. presentan su *"Guía Práctica de Auditoría Administrativa"*, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

Al hacerse clara la necesidad de la revisión administrativa debieron surgir profesionales que se especializaran en este campo y pudieran, como producto de una revisión, emitir sus conclusiones y estar en posibilidad de hacer sugerencias para corregir las discrepancias que pudieran existir. Al decir de Joaquín Rodríguez Valencia:



"Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos, materiales de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones "científicas" dieron lugar a una orientación técnica hacia la Auditoría Administrativa".³

³ Rodríguez Joaquín, "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit. Trillas, México 1991.

CAPITULO 2

**GENERALIDADES DE
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**





CAPÍTULO 2

"GENERALIDADES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"

El presente capítulo tiene por objeto constituir una introducción al campo de la Auditoría Administrativa en aspectos tales como las diferentes posturas de los autores que la han definido, los objetivos de la revisión, el perfil básico que debe cubrir el auditor administrativo y el porqué es necesaria la Auditoría Administrativa.

2.1 Concepto

Diversos autores han propuesto una definición para la Auditoría Administrativa, si bien es cierto que no es posible unificar criterios, es conveniente conocer estas posturas para estar en posibilidad de emitir un juicio propio.

"Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa"

Carlos E. Anaya Sánchez

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base



a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

José A. Fernández Arena

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

William P. Leonard

“Auditoría Administrativa 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 con 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”.

Joaquín Rodríguez Valencia

“Auditoría Administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos -que se siguen en todas las fases de proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas,



planes, programas, leyes, y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando”.

Juan Ramón Santillana González

“Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

E. Heffernon

“Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Chapman y Alonso

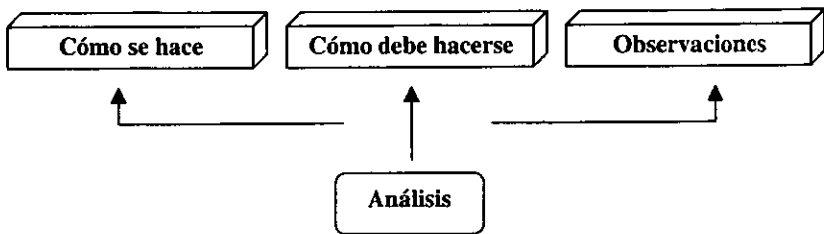
“Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos”.

E.F. Norbeck

De los anteriores conceptos, se desprende que la *Auditoría Administrativa es la herramienta o técnica que hace posible la revisión y evaluación objetiva y metódica de los sistemas,*



procedimientos, controles y prácticas de una entidad, basándose en la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas previamente, produciendo como resultado un informe en el cual se detallen tanto problemas como soluciones, teniéndose en cuenta que incluye una metodología para el adecuado desarrollo de la revisión. O bien:



2.2 Objetivos de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa lleva implícitos sus objetivos en el momento en que se hace necesaria su práctica en una entidad; en este sentido su propósito básico es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y emitir soluciones para eliminar deficiencias que puedan tener repercusiones de importancia en el área auditada o incluso en la empresa en su totalidad.

Algunos objetivos que se desprenden de este propósito básico son:



- Detectar las áreas problema (aquellas que presentan anomalías organizacionales), y evaluar su repercusión final en la empresa.
- Analizar la habilidad administrativa de la dirección, mediante la comparación de objetivos contra resultados
- Lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales
- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Brindar mejores oportunidades de desarrollo al personal.
- Verificar que la operación se base en el proceso administrativo.
- Apoyar a los niveles de supervisión para el logro de una administración más efectiva.
- Emitir una opinión profesional e independiente como resultado de investigaciones y evaluaciones a la administración de la entidad.



Este listado no pretende limitar el alcance de los propósitos que puede atribuirse la Auditoría Administrativa, ya que los alcances de esta como elemento de cambio y superación pueden llegar a ser tan ilimitados como la misma problemática que puede presentarse en una empresa.

2.3 Perfil del Auditor

Al tener en sus manos la tarea de evaluar el trabajo de otros y el análisis de la estructura de una empresa, inmediatamente pensamos en una serie de características que el auditor debe reunir no solo en el ámbito profesional, sino como individuo, algunas de ellas son la integridad moral, honestidad y habilidad para relacionarse con los demás.

El auditor tendrá a su cargo a un equipo de trabajo, por lo que será necesario también que actúe como un líder capacitado para coordinar los esfuerzos y encaminar la revisión hacia los objetivos establecidos.

Además, será importante que cuente con capacidad para negociar con los miembros de la empresa antes y durante la revisión. Esta capacidad se verá reflejada también al momento de hacer las observaciones y sugerencias en el informe final, el lenguaje fluido redundará en una clara expresión oral, además de mantenerse



ecuánime ante situaciones adversas y mantenerse abierto pero firme en sus convicciones.

Para llevar al cabo una revisión o evaluación administrativa no es necesario contar con una carrera en especial, sin embargo se requiere un experto en administración y organizaciones, además de tener las siguientes capacidades:

- Análisis y observación
- Diseño y análisis de sistemas y procedimientos
- Manejo y control de proyectos
- Técnicas de investigación
- Sentido de la evaluación
- Comunicación
- Ser objetivo
- Habilidad para pensar en términos administrativos

En definitiva las capacidades y experiencia del auditor administrativo estarán directamente relacionadas con el desarrollo de la auditoría. Por tanto se concluye que el perfil del auditor es fundamental para una auditoría bien planeada y con resultados óptimos para la empresa.



2.4 Necesidad de la Revisión Administrativa

Durante mucho tiempo la palabra "auditoría" fue asociada únicamente al campo contable o fiscal, esto debido a que problemas tales como fraudes o desvíos de bienes, que en ese tiempo se consideraban los principales enemigos de la empresa, podían descubrirse realizando auditorías.

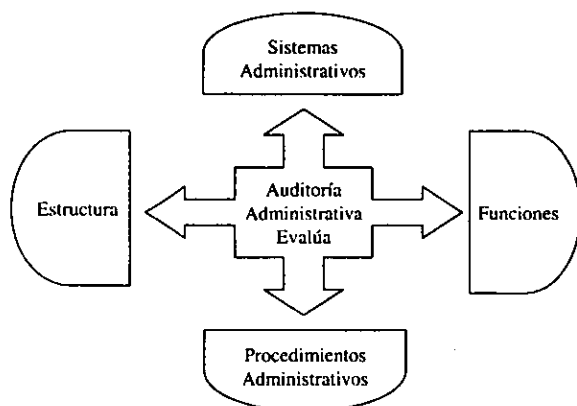
En el caso del Gobierno, las auditorías fiscales o el establecimiento de la obligación de auditarse, fueron resultado de la necesidad de controlar mejor a los contribuyentes y evitar la evasión o defraudación fiscal.

Sin embargo, nunca se contempló que fuera también necesario hacer una evaluación de los sistemas y procedimientos administrativos, es decir que no se consideraba necesario hacer un análisis de puestos, establecer manuales de operación, políticas ni procedimientos. Las empresas se manejaban empíricamente, lo cual a lo largo del tiempo dejaba de ser funcional ya que la única constante es el cambio y las empresas siempre están creciendo y modificando su estructura.

En la actualidad se contempla a la empresa en forma integral, se ha llegado a una percepción en la cual la empresa no es solo un ente económico cuyo funcionamiento únicamente puede ser medido sobre la base de utilidades o pérdidas; se redescubre el factor humano en el sentido en que es quien da vida a la empresa,



estableciendo con su motivación y necesidades el camino a seguir, y por tanto se considera importante redefinir su papel en la organización.



Aspectos que antes no eran tomados en cuenta, son ahora objeto de análisis y revisión, buscando de esta manera detectar, corregir e incluso prevenir, otro tipo de frenos al desarrollo de la entidad que puedan incluso producir el fracaso de la empresa por su mala administración. Algunos de estos factores son los siguientes:

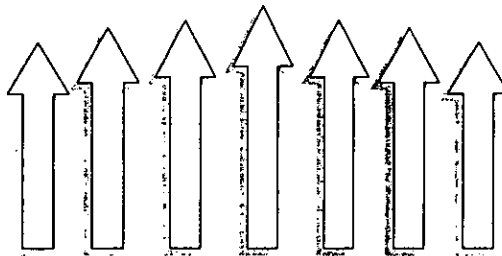
- Incumplimiento de los objetivos y políticas administrativas.
- Estructura orgánica deficiente.
- Complejidad de los sistemas de operación en los distintos sectores de la empresa.
- Equipos obsoletos.
- Insuficiente capital de trabajo.
- Índices elevados de rotación de personal.
- Costos de la operación elevados.



- Costos de distribución excesivos.
- Sistemas de información deficientes u obsoletos que entorpezcan la toma de decisiones.

Al decir de Joaquín Rodríguez Valencia "Podemos decir que la Auditoría Administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación; va mas allá de la función contable para incluir la administración, operaciones, las funciones, el personal, y para mejorar la administración aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social, mediante el análisis de una manera racional y en lo posible objetiva de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo. Es muy probable que una sola función operativa mal ejecutada mantenga en un nivel inferior a todo el organismo, por lo tanto hay que procurar un desempeño equilibrado en todas las funciones, a fin de que pueda elevar algunas de ellas sobre el nivel general de operación"⁴.

**Correcto
Desempeño**



Equilibrio en las funciones

⁴ Rodríguez Valencia J., "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Edit. Trillas, México 1991.

CAPITULO 3

FASES O ETAPAS DE LA AUDITORÍA





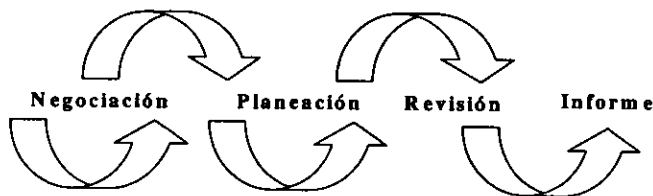
CAPÍTULO 3

"FASES O ETAPAS DE LA AUDITORÍA"

Debido a que la Auditoría Administrativa no es el simple acto de revisar los procedimientos y sistemas administrativos, y que la revisión es solo una parte de la misma, es de vital importancia que ésta y cada una de las fases que conforman su estructura contribuyan de manera correcta a su desarrollo y conclusión; si no se tienen las bases adecuadas para proseguir al siguiente paso, es muy probable que el alcance de la Auditoría Administrativa no sea el adecuado, incluyendo además que las conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe no correspondan a la realidad en que se encuentre la empresa.

Existen varios criterios cuyas propuestas van desde el planteamiento de tres etapas, incrementándose a medida que se quiera realizar mas analíticamente.

En el actual trabajo proponemos cuatro etapas: **Negociación, Planeación, Revisión e Informe.**





A continuación presentamos una descripción de cada una de ellas.

3.1 Negociación

Durante esta etapa se establecen las bases del trabajo a desarrollar, por lo cual es de suma importancia que el cliente al solicitar los servicios de un profesional en la Auditoría Administrativa, indique la causa del requerimiento del servicio, esto para comenzar la primera fase de investigación y proporcionar al auditor una imagen clara de la situación, hecho esto, el auditor sabrá si el cliente conoce o cree conocer el problema, o si el cliente ignora las causas del problema o la forma de resolverlo.

A través de las entrevistas previas el auditor precisará el alcance del problema y sus características, dando bases para una estimación del tiempo para la realización del trabajo así como los recursos materiales y humanos que necesitará, y el costo correspondiente.

Como consecuencia el auditor redactará un convenio en el cual se especifiquen los acuerdos tomados y los servicios que se prestarán, incluyendo objetivos y alcance de la auditoría, esto a fin de evitar interpretaciones erróneas que posteriormente pudieran traer conflictos y desacuerdos.



Las condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo de auditoría deberán quedar estipuladas en el convenio de la siguiente forma:

- *Antecedentes del contrato de servicio.*

Durante las entrevistas preliminares se comentaron las razones de la empresa para realizar una auditoría, estas razones, así como toda aquella información de relevancia, deberán asentarse en el convenio de servicios ya que constituyen un soporte del trabajo que el auditor ha planeado realizar.

- *Objetivo de la Auditoría y el alcance de la misma.*

El objetivo de la auditoría es parte fundamental ya que determina la meta a alcanzar, el fin que se persigue con la revisión. Es de suma importancia que sea establecido sobre bases realistas y que quede claro para ambas partes (empresa-auditor).

Lo más común es que el objetivo sea establecido por la empresa, ya que generalmente, esta detecta irregularidades en su funcionamiento, razón que motiva a buscar un experto en Auditoría Administrativa. Es decir que el problema genera el objeto de la revisión.



Sin embargo puede darse el caso de que la empresa busque un diagnóstico a manera de prevención o para fines diversos, tales como estudios de rentabilidad, posibles fusiones, estudios de calidad (ISO-9000), lo cual daría paso a que el auditor pueda sugerir los objetivos de la revisión sobre la base de los conocimientos que adquiriera de la empresa y su propia experiencia.

- *Especificaciones sobre la colaboración que la empresa se obligará a prestar para la ejecución de la auditoría.*

Debe establecerse el tipo de colaboración que la empresa proporcionará al auditor y su equipo, desde el uso de instalaciones hasta la disponibilidad del personal para auxiliar a los auditores, ya sea proporcionando su tiempo (elaboración de cuestionarios y entrevistas), o incluso prestando algunos servicios.

La aclaración oportuna de este punto es importante al inicio de la auditoría ya que permite al auditor establecer límites en cuanto a lo que puede pedir y esperar de la empresa, y planear los recursos humanos y materiales que necesitará, del mismo modo le permite planear el tiempo de trabajo de campo y el tiempo que pasará en el despacho.



- *Personal que se utilizará en la auditoría.*

Para llevar a cabo la revisión, el auditor necesitará allegarse de un equipo de trabajo, el cual estará integrado por auxiliares y expertos en administración, además, dependiendo de las características de la empresa, necesitará integrar a su equipo a profesionales de áreas distintas a la Administración.

Cabe mencionar que el auditor informará a la empresa la categoría o rango de cada uno de los miembros de su equipo a la empresa, así como las áreas de especialización que les serán asignadas durante la revisión. Esto permitirá que la empresa los conozca y confíe en ellos, lo cual facilitará la obtención de información.

Este aspecto en particular requerirá de discusión y análisis con los representantes de la empresa debido a su repercusión en el costo y calidad de la auditoría, aunque las características de la empresa y el trabajo a realizar establecerán los requerimientos básicos de personal a emplear.

- *Tiempo estimado para su ejecución.*

La planeación del tiempo deberá considerar la magnitud del trabajo a realizar, el tipo de colaboración que la empresa esta dispuesta a proporcionar, y el personal de que dispone el auditor.



Las actividades deberán ser planeadas cuidadosamente de manera que se eviten en lo posible tiempos muertos y se optimicen los recursos arriba mencionados, del mismo modo, el auditor debe ser flexible en la planeación del tiempo para incluir reuniones imprevistas o discusiones sobre los avances con los representantes de la empresa.

- *Honorarios por devengar y forma de pago.*

Los honorarios deberán fijarse una vez que se ha llegado a un acuerdo con la empresa acerca del trabajo a realizar, en este momento se establecerán estimaciones de tiempo, personal y recursos materiales, de acuerdo al alcance de la revisión. Estos factores darán como resultado el cálculo del costo de la Auditoría.

El auditor determinará la forma en que la empresa cobrará el costo de la auditoría, considerando diferentes factores que influirán en la forma de establecer el pago de los honorarios, tales como:

- Anticipos
- Ciclos de pago
- Erogación de gastos
- Moneda en que se facturarán



- *Forma de pago a los gastos que el auditor realice en el desempeño de su función y que no se incluyeron en el renglón de honorarios.*

Es posible que durante el curso de la auditoría surjan gastos no contemplados en el inicio; por ejemplo, puede haberse subestimado la complejidad de alguno de los tópicos de la revisión, lo cual obligará a una investigación mas profunda, redundando en el uso de más tiempo del auditor o sus auxiliares, prolongación de viajes, o viajes no planeados, e inclusive puede ser necesaria la participación no contemplada de un especialista; es importante concientizar al cliente sobre esta posibilidad, así como llegar a un acuerdo para cubrir estos imprevistos, lo cual evitará conflictos posteriores.

- *Fecha de la iniciación de la auditoría.*

Se fijará de común acuerdo, tomando en cuenta no entorpecer las actividades normales de la empresa.

- *Información acerca del avance de la auditoría y periodicidad con que debe ser presentada.*

Durante la revisión el auditor generará diversos tipos de informes, los cuales tendrán carácter provisional en tanto no concluya la revisión. Por tanto, es recomendable que durante las entrevistas



previas el auditor llegue a un acuerdo con la empresa sobre la frecuencia con que esta última deberá ser informada del avance de la auditoría.

El auditor debe estar consciente de que no es recomendable emitir información provisional que pudiera llevar a conclusiones anticipadas sobre la situación de la empresa; en este caso el auditor no se enfrenta a cifras, como en el caso de la auditoría financiera, que en un momento dado pueden comprobar por si mismos los hechos, sino que se enfrenta a situaciones no cuantificables que requieren ser probadas para sustentar su opinión; esta es la principal razón para la cautela y discreción en los juicios del auditor.

3.2 Planeación (programa de auditoría)

“Plan deriva de “plano”. La misma etimología indica, así, que lo que hacemos es fijar “planos” para orientar nuestra acción. Los planos de tipo administrativo son muy diversos”⁵.

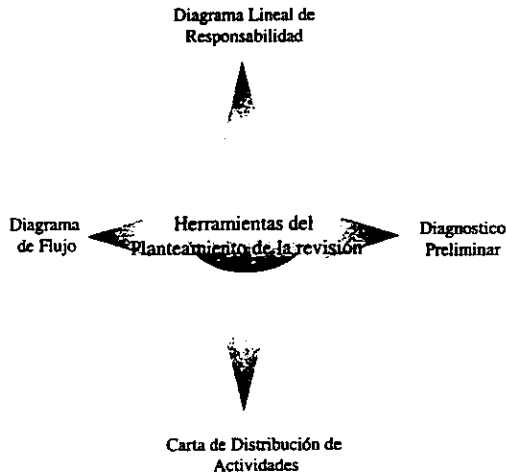
Agustín Reyes Ponce

Una vez que concluye la etapa de negociación y se han acordado todas las especificaciones del comienzo de la auditoría, se orientará el proceso de la revisión y se describirán las acciones y obligaciones del personal, todas tendientes a un objetivo específico.

⁵ Reyes Ponce Agustín, “*Administración por Objetivos*”, Edit. LIMUSA, México 1971.



Se considerarán varias herramientas para el planteamiento de la revisión, entre los que destacan los siguientes:



- ***Carta de Distribución de Actividades***

Permite visualizar la importancia del objetivo de la revisión y de la serie de actividades que se desarrollarán en un departamento o sección, al igual que el personal responsable y el tiempo requerido.

Esta herramienta se conforma de varias columnas en las cuales, de acuerdo al criterio del auditor, se registrará la información que se vaya recopilando, ordenada y lógicamente.



- *Diagrama Lineal de responsabilidad*

Permite identificar y registrar gráficamente la información que corresponda al nivel de responsabilidad, las funciones principales, los canales de comunicación, los niveles jerárquicos, el campo de autoridad de cada jefe, las relaciones de cada unidad orgánica de los departamentos o secciones que intervienen.

- *Diagrama de Flujo*

A manera de representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos, estos diagramas proporcionarán información objetiva a fin de facilitar el estudio y realizar comparaciones entre los procedimientos establecidos y aquellos que incluyan la propuesta de mejoras.

- *Diagnóstico Preliminar*

Se determinarán las áreas afectadas del organismo que requieren de una revisión detallada; para dar prioridad a la problemática de mayor relevancia a nivel de resultados. Este diagnóstico es parte fundamental para la planeación adecuada de la auditoría y se desprende de la definición de los objetivos de la misma; es posible que la empresa sugiera dar prioridad a la revisión de una o varias áreas que considere problemáticas, en este caso el auditor



podrá enfocarse directamente, ya que el problema estará en su mayoría definido.

Sin embargo, es posible que la empresa desee una revisión general, entonces será necesario hacer una evaluación preliminar a todas las áreas; esta revisión se encaminará a examinar los mecanismos de control, sistemas y procedimientos, todo someramente, para emitir como resultado un diagnóstico que le permita orientar la revisión.

La Planeación desemboca en el Programa de Auditoría, en el cual se plasman las actividades a realizar y el procedimiento a seguir, Victor R. Rubio Ragazzoni en su libro "Guía Práctica de Auditoría Administrativa"⁶ propone el siguiente modelo:

Planeación

a) Definición del estudio.

Llevar a cabo una Auditoría Administrativa en _____

b) Diagnóstico administrativo

- *Elaboración del programa de trabajo*
- *Aprobación del programa*
- *Desarrollo del diagnóstico*



c) Definición del objetivo

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de: _____ definiendo las alternativas de solución pertinentes.

d) Alcance específico de la auditoría

La magnitud de la auditoría comprenderá _____.

e) Determinación del personal necesario

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio con las siguientes funciones _____.

f) Programa de tiempo estimado

Se estima que la presente auditoría se realizará en _____ días hábiles.

g) Definición de las técnicas y medios

Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- *Técnicas de investigación*
- *Análisis funcional*
- *Análisis operacional*
- *Análisis de la actitud*

⁶ Rubio R. Víctor, "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", Edit. PAC, México 1998.



- *Análisis de las condiciones de trabajo, etc.*

Mediante el uso de las herramientas:

- *Guía de Auditoría*
- *Cuestionario de Auditoría Administrativa*
- *Cuestionario específico por área*
- *Cuestionario funcional*
- *Cuestionario de análisis de procedimientos*
- *Cuestionario de análisis de formas*
- *Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo*
- *Cuestionario de técnica proyectiva.*

Al realizar la Planeación de la Auditoría Administrativa se deberá profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructivo de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración.

3.3 Revisión

Denominada como la esencia de la Auditoría, se inicia con la ejecución de los programas establecidos para recabar la información de las áreas sujetas al análisis y estudio.

En esta etapa deberá hacerse énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, considerando que el resultado de la revisión será benéfico para el área auditada.



Algunos aspectos necesarios para una adecuada revisión son los siguientes:

a) Entrevista con los responsables de las áreas cuya problemática sea más relevante.

No es necesario que todas las observaciones recabadas de las áreas en que se hayan identificado problemas se presenten hasta el informe final de Auditoría, en la medida de lo posible será necesario informar a los responsables de dichas áreas para darles solución oportuna.

Incluso estas entrevistas pueden constituir una fuente importante de información ya que tienen un conocimiento más profundo de la situación de su área o departamento.

b) La Aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa

Debido a que existen diferencias establecidas entre los tipos de organización y los procesos y sistemas administrativos que deriven de estos, la aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa deberán adaptarse a todo tipo de circunstancias, por lo tanto el criterio del Auditor será de vital importancia en esta acción, siempre apoyado por los expertos de distintas áreas que requiera el estudio y revisión.



Técnicas de Auditoría Administrativa



Algunas técnicas auxiliares en el proceso de revisión son: encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación directa, carpeta de papeles de trabajo, cuestionario de diagnóstico objetivo, investigación de hechos y registros e investigación documental.

De esta manera será posible el análisis de factores tales como: funcionalidad, peracionabilidad, actitud, productividad, capacidad instalada, condiciones de trabajo y demanda.

- Análisis funcional
- Análisis operacional
- Análisis de la actitud
- Análisis de la productividad
- Análisis de la capacidad instalada
- Análisis de las condiciones de trabajo
- Análisis de la demanda



c) Obtención de la documentación necesaria

Esta documentación se constituye de organigramas, manuales de operación, manuales de políticas, o incluso expedientes, que pueden llegar a constituir importantes fuentes de información.

d) Revisión complementación y depuración de la información obtenida

Una vez que se haya terminado de recabar la información generada por la revisión de las diversas áreas de la organización se dispondrá a clasificarlas y complementarlas de acuerdo al criterio del auditor.

Existirá información que no aporte datos relevantes o que no muestre una clara imagen de las observaciones a los problemas detectados, así como aquellas que se hayan tomado como parte de la habitual revisión y que no presenten problemas; esta información se considerará como nula para fines de emitir soluciones o mejoras a la organización, aunque si se considerará en un apartado en el cual se indique que dicha información no presentó situación o salvedad alguna que haya de corregirse.

e) Captación de opiniones y sugerencias

Una vez concentrada y clasificada la información, el equipo de auditores y profesionales de apoyo se reunirán a analizarla y



comenzarán a darle forma a las posibles soluciones y mejoras, mediante una lluvia de ideas correspondiente a su campo de acción y experiencia, este proceso puede no ser tan "abierto" e incluir únicamente al auditor y sus colaboradores más cercanos, además de los especialistas que haya contratado, los cuales deberán rendir un informe por separado.

3.4 Informe

"Una vez que se ha terminado la Auditoría Administrativa, y ya se tiene la visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa

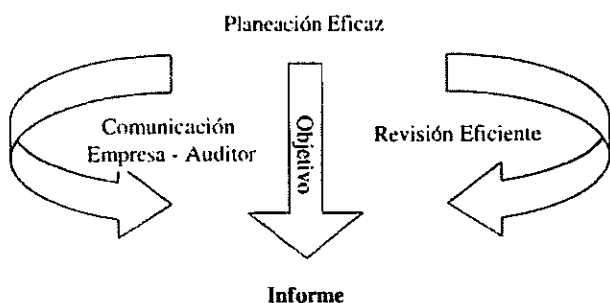
El informe estará "informando", la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas... esto mismo exige que el informe revista presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación..."⁷

Del mismo modo que la Auditoría Financiera arroja como resultado un Dictamen, ya sea fiscal o para efectos financieros, la Auditoría Administrativa genera un Informe, dentro del cual el auditor plasma sus observaciones y conclusiones debidamente



fundamentadas, acerca de la situación de los sistemas, procedimientos y otras prácticas administrativas de una empresa.

Aunque cada una de las fases de la auditoría adquiere gran importancia en su momento, es preciso aclarar que en el caso del informe esta radica en que en él se reflejan los resultados obtenidos en las etapas anteriores; la adecuada comunicación empresa-auditor, la planeación eficaz y la revisión eficiente desembocan en un informe claro y, principalmente que cumpla con su objetivo: Informar.



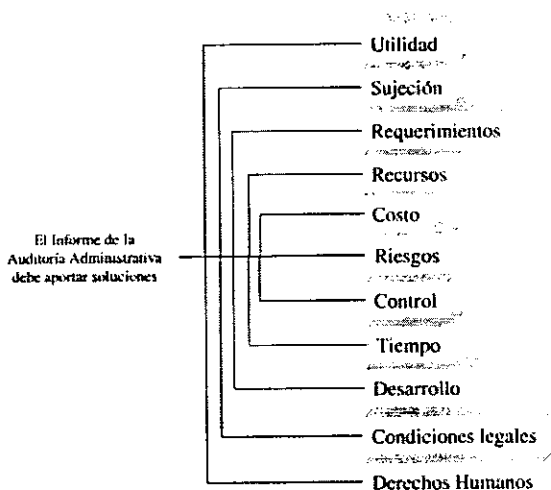
La elaboración del informe debe iniciar con la clasificación de los datos obtenidos, esto facilitará el mecanismo de evaluación de resultados; el auditor debe agruparlos de tal manera que su consulta sea más rápida y eficiente y constituyan una guía para formular sus conclusiones. Una vez que se han agrupado los datos es necesario evaluar los resultados, los cuales se basarán en los datos contenidos en los informes recabados durante la revisión de cada área, así como las apreciaciones personales del auditor y su equipo. Es importante

⁷ Martínez Villegas Fabián, "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". Edit. PAC, México 1990.



que al evaluar los resultados se tome en cuenta el grado de importancia de cada problema, y en base a ello se le otorgue una atención mayor o menor.

Una vez que se han llevado al cabo los pasos anteriores estamos en condiciones de determinar una solución o soluciones, para emitirlas adecuadamente es necesario considerar lo siguiente:



- *Utilidad de la conclusión o solución*

El auditor debe formular soluciones adecuadas a la empresa, al decir "adecuadas" nos referimos a que sean eficientes, reales y alcanzables, además el auditor debe ser muy cuidadoso al sugerir cualquier solución, ya que de ser implantada y no resultar favorable arruinaría la auditoría y la reputación del auditor.



- *Sujeción a los objetivos y políticas de la empresa*

Es necesario que las soluciones proporcionadas sean coherentes con los objetivos de la empresa, es decir, que contribuyan con ella a alcanzar las metas que se han fijado con anterioridad.

- *Requerimientos del cliente*

Las soluciones deben satisfacer las razones por las que la auditoría se contrató, es decir, concluir el trabajo que se inició con las negociaciones previas y cumplir con los objetivos que se trazaron en el inicio, de tal manera que la empresa se sienta satisfecha con los resultados.

- *Recursos disponibles*

Las soluciones deberán ser factibles respecto a los recursos económicos y materiales de la empresa, así como con la potencialidad de la misma; tras haber realizado un análisis de la estructura de la empresa, el auditor estará en posición de saber qué es posible de alcanzar para la empresa y que no.

- *Costo de ejecución*

Es necesario evaluar no solo la capacidad económica de la empresa, sino el costo-beneficio de las soluciones, siempre y cuando este costo sea alcanzable.

- *Riesgos*

Durante la planeación de sugerencias el auditor debe contemplar las contingencias que puedan presentarse durante la



implementación de las soluciones, las cuales puedan elevar los costos, incrementar el tiempo planeado o incluso obstaculizar el alcance de las metas.

- *Posibilidad de control*

Las recomendaciones realizadas por el auditor deberán ser prácticas, sencillas y de ejecución fácil de controlar, de esta manera estaremos reduciendo el factor "riesgo".

- *Tiempo de realización*

La aplicación de las soluciones deberá ocupar un tiempo razonable, además de brindar una solución oportuna a los problemas, de nada serviría proponer cambios a largo plazo sobre dificultades que a corto o mediano plazo podrían acabar con la empresa.

- *Desarrollo de la empresa*

Las soluciones propuestas deben, además, procurar en lo posible promover el desarrollo de la empresa ayudándola a explotar el potencial de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos.

- *Condiciones legales*

El efecto que originen las recomendaciones del auditor deberá estar apegado a las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales; en ningún momento estarán en posibilidad de quebrantar norma alguna.



Estructura del Informe

La estructura del Informe es variable, es decir que no existe un formato preestablecido, como en el caso del Dictamen resultado de la Auditoría Fiscal o Financiera. He aquí una propuesta:

I. CONSIDERACIONES GENERALES

Aquí se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. Referente a la magnitud, esta se refiere al grado de avance abarcado, las técnicas utilizadas y las áreas revisadas.

Esta parte del informe proporciona una perspectiva general del trabajo realizado por el auditor, sirviendo como introducción o entrada al informe.

II. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA

Es necesario mencionar el objetivo que tuvo la revisión, es decir el "por qué" y el "cómo" del trabajo de auditoría, el cual debe estar apegado a lo convenido inicialmente con la empresa, y en su caso, mencionar los estudios específicos que se realizaron de manera complementaria o extraordinaria como resultado de la revisión, así como su justificación.



III. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN

Este aspecto, aunque importante, no siempre es necesario incluirlo en una sección aparte, incluso puede tratarse verbalmente durante la discusión del informe con la empresa; sin embargo es mejor plasmarlo en el informe de manera que aquellos a quienes va dirigido requieran conocer la manera en qué esta se llevo al cabo, la metodología empleada y las limitaciones que se encontraron durante la revisión.

En general, se describirán las técnicas o instrumentos principales que se utilizaron, haciendo hincapié cuando haya existido la necesidad de conocer la opinión de ciertos especialistas sobre algunos problemas de la empresa. Se indicarán las personas que fueron entrevistadas y los temas que se trataron; el auditor deberá ser sumamente cuidadoso al tratar este aspecto, ya que hasta cierto punto y de acuerdo con su criterio, deberá mantener la confidencialidad de estas conversaciones.

IV. HECHOS RELEVANTES A NIVEL DE EMPRESA

En esta sección se desarrollará un análisis general de la empresa mencionando todos aquellos aspectos negativos que la afectan de manera global acomodándolos en orden de importancia.



V. HECHOS RELEVANTES DE CADA DEPARTAMENTO O SECCIÓN

Aquí se analizará a la empresa dividida en áreas o secciones, tratándolas cada una por separado y enumerando en orden de importancia todos aquellos aspectos que afectan el adecuado desempeño de las funciones de esa área, departamento o sección.

VI. RECOMENDACIONES

Se anotarán todas las recomendaciones que a juicio del auditor representarán una solución a las anomalías detectadas, las cuales deberán formularse concisa y claramente, además de incluir explicaciones de manera general, así como la factibilidad de su desarrollo una vez que se acepten e implanten.

VII. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

En esta parte se registrarán los aspectos tratados con los responsables de la organización y de cada una de las áreas donde se realizó la Auditoría. Se consolidarán los planteamientos expuestos por los responsables de cada área, mencionando las medidas correctivas a las irregularidades detectadas.

Se incluirán también los diversos comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista acerca de los cambios y beneficios, así como riesgos que pudieran originarse como resultado.



Es importante este punto debido a que conformará la opinión personal de diversos criterios correspondientes a expertos que contendrán una imagen más clara y objetiva, proporcionando soluciones reales y con amplio desarrollo.

VIII. ANEXOS

A manera de hacer más clara la presentación de la información contenida en las secciones anteriores, en este punto se incluirán gráficas, diagramas, formas de papelería, etc.

El orden en el que se presenten los anexos deberá corresponder al mismo en que se desarrollen las secciones anteriores, identificándolo progresivamente por medio de letras o números.

CAPITULO 4

EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA





CAPÍTULO 4

"EL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA"

4.1. Generalidades

Básicamente, la Auditoría Administrativa puede dividirse en "antes" y "después" del Programa, ya que constituye la columna vertebral de la Revisión, (entendiendo "revisión" como la Auditoría en si misma), esto debido a que establece las reglas del juego, el camino a seguir y el por qué del trabajo a realizar.

La Planeación o Programa de Auditoría Administrativa es la función donde definiremos el desarrollo "paso a paso" de las actividades a realizar, así como la determinación del tiempo requerido para estas. Se constituye en una especie de "mapa" que guiara el curso de acción.

La finalidad del Programa de Auditoría Administrativa consiste en poder prever, con anticipación a la acción, aquellos factores que en un momento dado puedan limitar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados. Un adecuado programa ayuda al auditor y su equipo a resolver obstáculos.



4.2. Importancia de la Adecuada Elaboración del Programa

Para recalcar la importancia del Programa de Auditoría y su adecuada preparación, mencionaremos algunas consecuencias de un programa ineficiente:

- El tiempo calculado podría extenderse afectando el desenvolvimiento normal de la empresa, retardando además los resultados esperados, o bien generar tiempos muertos no justificados dentro del cobro de servicios del auditor.
- La atención de los auditores podría desviarse hacia áreas o problemas no prioritarios ya que al no contar con un plan a seguir y carecer de un objetivo, cualquier problema puede considerarse importante y digno de estudio aunque no sea el motivo por el cual la empresa llamó al auditor.
- La estimación de los recursos a emplear en la revisión podría ser insuficiente o excesiva al momento de estar realizando la revisión, lo cual generaría gastos no contemplados en el inicio y por consiguiente, si la empresa no se hace cargo de ellos, ocasionaría una pérdida para el auditor.
- El alcance en la revisión podría no ser suficiente para algunas áreas al no quedar establecida previamente la profundidad de la Auditoría.

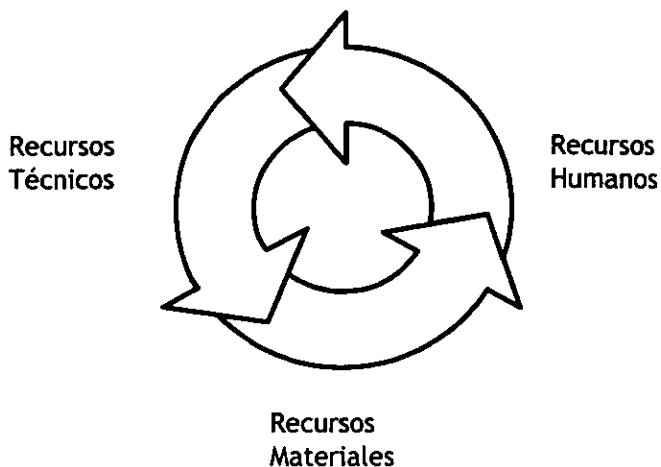


Estas y otras razones hacen necesario que el auditor ponga énfasis en la recabación de información, así como allegarse de los recursos necesarios y un equipo profesional que le proporcione las bases adecuadas y confiables para la elaboración del Programa.

4.3. Aspectos Básicos a Considerar en la Preparación del Programa

Existen aspectos que el auditor debe tomar en cuenta al elaborar el Programa, algunos de ellos a su alcance, otros al de la empresa, e incluso fuera del alcance de ambos; todos, sin embargo, de importancia considerable al planear la auditoría.

4.3.1. Elementos al Alcance del Auditor





Se constituyen de los componentes que el auditor puede planear y determinar. De acuerdo a su experiencia podrá establecer los parámetros necesarios para predeterminarlos.

4.3.1.1. Recursos Humanos

Es el personal involucrado en la Auditoría Administrativa, el cual se conformará de auxiliares, supervisores, el propio auditor, y en su caso, consultores especializados en diversos campos o áreas, según las características de la empresa y el alcance o profundidad de la revisión.

La fase del reclutamiento y selección del personal adecuado quedará en manos del auditor, responsabilizándose en todo momento de las actividades realizadas por sus subordinados. El auditor deberá contar con la capacidad de llevar a cabo un análisis de las habilidades y conocimientos de cada miembro de su equipo al asignar las tareas a realizar, motivando y reconociendo el trabajo de su equipo en todo momento.

4.3.1.2. Recursos Técnicos

Son las herramientas que el auditor utilizará para llevar al cabo su trabajo, tales como técnicas de investigación, análisis funcional, análisis operacional, análisis de la motivación, análisis de las condiciones de trabajo, además de la investigación bibliográfica.



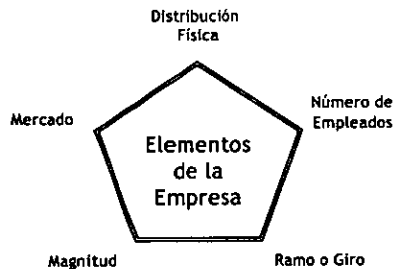
4.3.1.3. Recursos Materiales

Dentro de los recursos materiales comúnmente se incluyen los espacios que la empresa proporcionara para que el auditor y su equipo trabajen, aunque en ocasiones no es así; también son recursos materiales la papelería, equipo de cómputo (cuando sea necesario), medios de traslado o transporte y, en su caso equipo de protección cuando sea necesario acceder a áreas como laboratorios, almacenes, plantas manufactureras, etc.

Esta parte podría también ser controlable por la empresa en cuanto a la erogación de gastos de viaje o como se mencionó, al uso de las instalaciones, por tanto debe aclararse durante las entrevistas previas y cuando se discutan los costos.

4.3.2. Elementos de la Empresa

Los elementos de la empresa se constituyen de las características que le dan forma, tales como:





4.3.2.1. Magnitud de la Empresa

Es importante conocer la magnitud de la empresa por razones obvias: de su tamaño depende la complejidad de las operaciones y, por tanto, de la revisión a realizar.

4.3.2.2. Ramo o Giro

Se considera como un factor de complejidad en el cual el auditor basará los primeros estudios y métodos para recabar información de la organización; cabe mencionar que aunque exista una gran diversidad de giros en las empresas, siempre se contemplará una estructura básica de la cual se desprenderán variaciones.

Algunos aspectos que se derivan del ramo pueden ser que la empresa se dedique al comercio, proporcione servicios o produzca algo, y dentro de la producción, por ejemplo, no recibe el mismo tratamiento una empresa del ramo alimenticio a una del ramo automotor.

4.3.2.3. Magnitud y Distribución Física de las Instalaciones

Es importante que durante la planeación de la auditoria se contemple el tamaño físico de las instalaciones, si existen sucursales o incluso oficinas o almacenes separados de la matriz, ya que el



aspecto geográfico será importante en el cálculo de tiempo y de los gastos.

Será necesario evaluar la necesidad de visitar estas instalaciones anexas en base a su importancia dentro de la organización, estimando además las veces que deberá hacerlo, el tiempo que deba permanecer en ellas y la distancia que mantengan entre sí (dentro de la misma ciudad o incluso dentro de la República); esta estimación se incluirá en el tiempo estimado para el desarrollo de la auditoría.

4.3.2.4. Número de Empleados

El número de empleados en una empresa nos habla también del tamaño de la misma, ya que mientras más grande sea el organigrama y más trabajadores se ocupen en una misma área, los procedimientos y sistemas se complicarán, obligando al auditor a invertir más tiempo en la revisión.

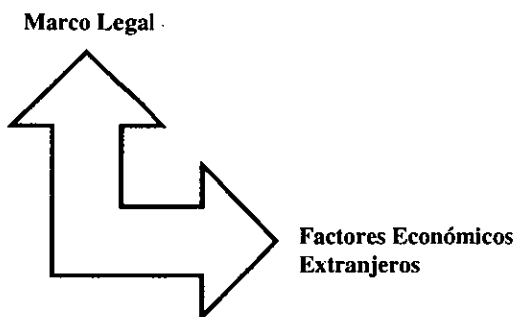
4.3.2.5. Mercado que Abarca y Competencia

Este aspecto se refiere a que la empresa puede ser transnacional o que únicamente abarque un mercado nacional, que realice operaciones de comercio exterior, ya sea importaciones o exportaciones, o se limite a operar dentro del país.



4.3.3. Elementos Ajenos al Auditor y a la Empresa

Deberán de tomarse en cuenta factores ajenos del control tanto de la empresa como del auditor para la correcta planeación del trabajo. El aspecto legal, el ámbito económico en que se desenvuelve, etc. podrán afectar las operaciones de la empresa y se contemplarán en lo posible por el auditor.



4.3.3.1. Marco Legal

El auditor deberá realizar un estudio de las leyes, normas y reglamentos vigentes, así como las iniciativas de ley que rodean a la organización en cuestión, tanto generales (disposiciones fiscales, laborales, seguridad, etc.) como particulares a las características específicas del ramo (ecología y medio ambiente, sanitarias, manejo de sustancias químicas peligrosas, etc.); este análisis ampliará la visión del auditor con respecto a la empresa y su ramo.



4.3.3.2. Factores Económicos Externos

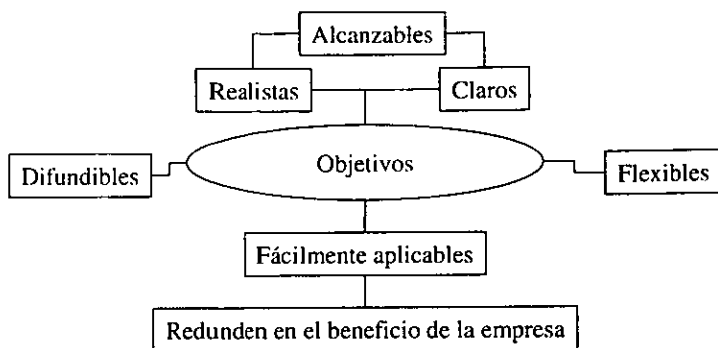
Como sistemas abiertos, las empresas están en constante interacción con el medio que las rodea, dentro de este medio se encuentra el ramo o giro, zona en la que se ubique la empresa, y el factor económico que fundamentalmente es el que mayor repercusión tiene en la organización.

La fluctuación cambiaria, el alza y baja en la Bolsa, los aumentos en las tasas de interés, son factores que mantienen a la expectativa a todas las empresas.

El auditor deberá poner atención a estos aspectos tanto para tener una perspectiva de la empresa, como para hacer sus recomendaciones al final de la revisión.

4.4. Objetivo de la Revisión

Aunque inicialmente la Auditoría Administrativa tiene por objetivo la revisión de los sistemas y procedimientos administrativos de una organización, existen también objetivos específicos en la fase de revisión.



Características de Los objetivos

Una meta primordial es la búsqueda de aquellas situaciones negativas que provoquen un atraso o estancamiento en el correcto desarrollo tanto económico como administrativo de la empresa o simplemente actualizar aquellos procedimientos o sistemas que lo requieran; de este punto pueden derivarse los demás objetivos, los cuales pueden ser propuestos por la empresa o por el auditor después de haber realizado su exploración de la empresa. Durante este proceso se podrá proceder como sigue:

1. Fijar objetivos específicos que apoyen o refuercen al objetivo principal
2. Determinar la importancia de estos y priorizar
3. Tomar en cuenta posibles problemas u obstáculos a la consecución de los objetivos
4. Evaluar los recursos que serán necesarios para llevar al cabo las acciones proyectadas
5. Hacer planes de acción



6. Establecer normas de desempeño y medidas de evaluación de desempeño efectivo.

La adecuada redacción de los objetivos es sumamente importante; es necesario que se considere lo siguiente:

- Que sean alcanzables
- Que sean realistas
- Que sean de fácil aplicación
- Que redunden en un beneficio a la empresa
- Que sean comprensibles
- Claridad en la redacción
- Que se den a conocer a los involucrados de manera que se eliminen interpretaciones erróneas o desvíos de acción.

4.5. Alcance de la Auditoría

Posterior a la fijación de objetivos y casi de la mano, viene la determinación del alcance de la revisión. Esto se debe a que al establecer "hacia donde" se encamina el trabajo, se determina la profundidad con la que se revisarán cada una de las áreas o departamentos, dependiendo de la problemática de la empresa, que queda establecida precisamente en los objetivos.

El hecho de que el auditor defina adecuadamente el alcance repercute directamente en un adecuado control de elementos tales



como el tiempo y el costo, por esta razón es aconsejable ser cuidadosos al respecto.

Algunos aspectos a considerar al medir el alcance son:

- La revisión abarcará a la empresa en su totalidad
- La revisión abarcará específicamente uno o varios departamentos
- Pretende la empresa realizar una reestructuración de la filosofía de la Dirección.
- Se desea conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales
- Se desea evaluar la actuación y los resultados de los empleados y funcionarios.
- Se desea evaluar la capacidad de los directivos para tomar decisiones.

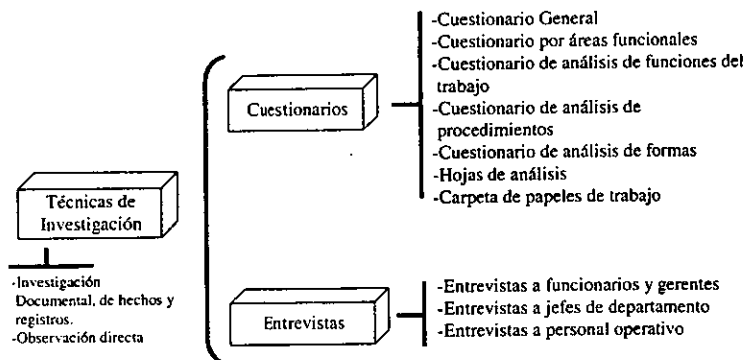
Estos aspectos pueden variar de acuerdo a los objetivos, pero es importante especificar qué se pretende de la revisión para determinar la profundidad que brinde al auditor resultados para así poder proporcionar soluciones.



4.6. Metodología

La metodología se refiere a la forma en que se realizará la revisión, la cual incluye las técnicas investigación, de entrevista, y de auditoría que utilizará el auditor durante la revisión.

Es importante mencionar algunas de estas técnicas en el Programa de Auditoría para que la empresa tenga idea de la forma en que el auditor desempeñará su trabajo, así podrá confiar en los resultados ya que conocerá el procedimiento seguido.



Técnicas de investigación

- Investigación documental, de hechos y registros.
- Observación directa

Cuestionarios

- Cuestionario general



- Cuestionario por áreas funcionales
- Cuestionario de análisis de funciones del trabajo
- Cuestionario de análisis de procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas
- Hojas de análisis
- Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.)

Entrevistas

- Entrevistas a funcionarios y gerentes
- Entrevistas a jefes de departamento
- Entrevistas a personal operativo

4.7. Cálculo del Tiempo Estimado

El tiempo se calculará en base a tres factores:

- ✓ alcance de la auditoría,
- ✓ recursos humanos y
- ✓ recursos materiales

Es decir, qué se pretende hacer y con qué medios se cuenta para lograrlo.



El auditor cuenta con diversas herramientas para su apoyo, como por ejemplo el cronograma que es una cédula tipo calendario en la que se visualiza lo que se tiene por hacer distribuido en el tiempo.

El formato del cronograma puede constituirse de columnas verticales que contengan el periodo de tiempo dividido en días, semanas e incluso meses. Horizontalmente se acomodarian las actividades concatenadamente y en orden de importancia, de manera que la conclusión de determinada actividad conlleve a la siguiente, e insertando las actividades secundarias entre las principales, así mismo se incluyen los nombres de los responsables de ejecutarlas procurando optimizar el tiempo de cada uno de ellos.

4.8. Cálculo del Costo de la Auditoría Administrativa

Una vez distribuido el tiempo para cada actividad y para cada responsable, el auditor estará en posición de calcular el costo de la revisión, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales que necesitara allegarse, desprendiéndose de aquí el cálculo de sus honorarios.

El auditor podrá elaborar una cédula en la que se enumeren los nombres de los miembros de su equipo, las horas que se estima va a laborar cada uno, así como los costos por hora y por nivel; además deberán tomarse en cuenta otro tipo de recursos, tales como materiales, papelería, equipo de cómputo, transporte, viáticos o



gastos de viaje, por mencionar algunos. No necesariamente se presentará esta cédula a la empresa.

Cabe aclarar que la auditoría administrativa es una inversión cuyos costos pueden ser elevados, sin embargo los beneficios que se obtendrán son superiores; esta idea debe quedar bien definida a los representantes de la empresa al momento de discutir los honorarios del auditor.

4.9. Aspectos a Considerar en la Redacción del Programa de Auditoría Administrativa

Al redactar el programa el auditor deberá tener presente a quien va dirigido y el grado de información que requerirán tener acerca del trabajo a realizar en cuanto a enfoque, procedimientos o metodología.

Así mismo, deberá estar diseñado de manera que presente de manera específica el proceso de la revisión, pudiendo contener esquemas, gráficas, tablas, etc. que hagan más comprensible y de mejor análisis el proceso a la empresa.



4.10. Presentación y Discusión del Programa de Auditoría Administrativa con la Empresa

Es de suma importancia que una vez finalizado el Programa se someta a discusión con el cliente, esto debido a que la empresa deberá estar de acuerdo con el auditor en aspectos tales como el alcance de la revisión, las áreas a examinar, el tiempo a utilizar, el apoyo que la empresa brindará al auditor y su equipo, además de que el auditor expresará la metodología que empleará

La mayoría de los aspectos mencionados anteriormente podrán causar controversia durante su discusión, es decir que la empresa podrá sugerir respecto al alcance, la problemática de alguna área, la fecha de la iniciación de la auditoría o la duración de la misma; el auditor debe estar abierto a estas sugerencias, sin embargo cuando sea necesario deberá prevenir a la empresa de las consecuencias de no adaptar o respetar los criterios sugeridos.

CASO PRÁCTICO





"CASO PRÁCTICO"

A continuación se presenta un caso práctico acerca del proceso de planeación de la Auditoría Administrativa.

INTRODUCCIÓN

La compañía " Refrico, S.A. de C.V.", dedicada desde hace más de 5 décadas a la producción de componentes para refrigeradores comerciales e industriales, se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración ya que se incorpora al Grupo American Frigidaire, Inc.

La Junta Directiva ha decidido contratar los servicios de un profesional para la realización de una Auditoría Administrativa, ya que están conscientes de que requieren una estructura que les permita trabajar con mayor eficiencia, han observado que esto repercute en las utilidades, además de que actualmente se encuentra en desventaja con otras empresas del ramo y consideran que esto es producto de sus fallas como organización.



DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Cia. Refrico, S.A. de C.V. fue fundada en 1950 por iniciativa de Federico Payan, Fernando Leiva y Guadalupe Jiménez, quienes participaban en sociedad; posteriormente el Ing. Federico Payan adquirió la totalidad de las acciones y continuo al frente hasta 2000, año en que la empresa se incorpora a "American Frigidaire, Inc.", uno de los grupos más importantes en el ramo refrigeración que engloba empresas de manufactura, ensamble y distribución de refrigeradores para uso comercial e industrial.

"American Frigidaire, Inc." se integra de 5 empresas con diferentes áreas productivas dentro del mismo ramo; por tanto, Refrico mantiene dos mercados, el externo y el interno abasteciendo al grupo concentrándose únicamente a la producción de serpentines para los sistemas de refrigeración y aire acondicionado.

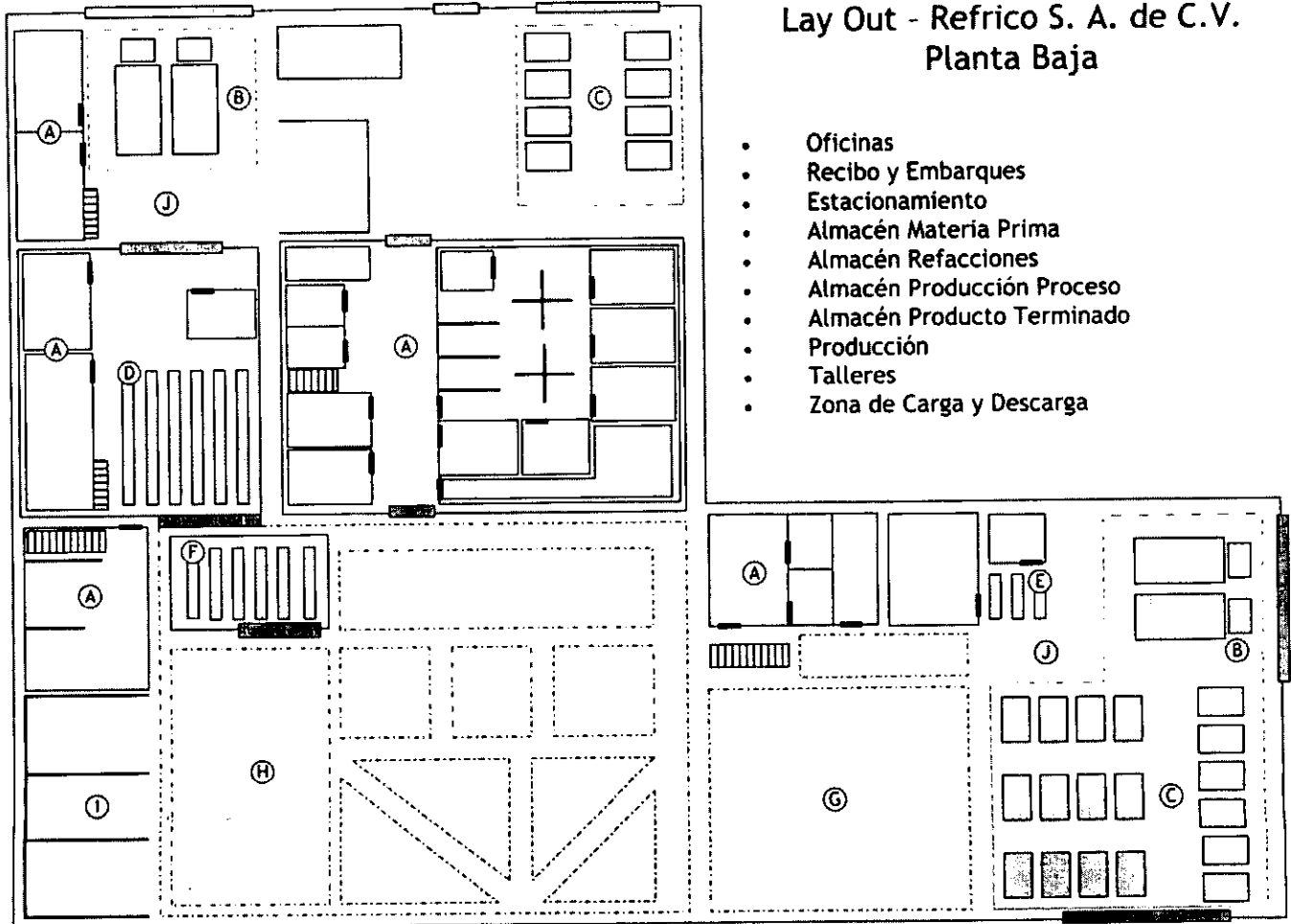
Refrico tiene noticia oficial de que trabajará en base a objetivos ambiciosos, por lo cual requiere de una estructura eficiente; "American Frigidaire, Inc." Le da además, libertad de organización.

Las instalaciones se encuentran en el Estado de México⁸, se conforman de oficinas, 3 almacenes y una planta de producción dividida en 10 áreas con 3 líneas de producción en 15 centros de costos, dando como resultado capacidad para producir hasta 345,600 serpentines al año.

⁸ Lay Out (páginas 70 y 71)

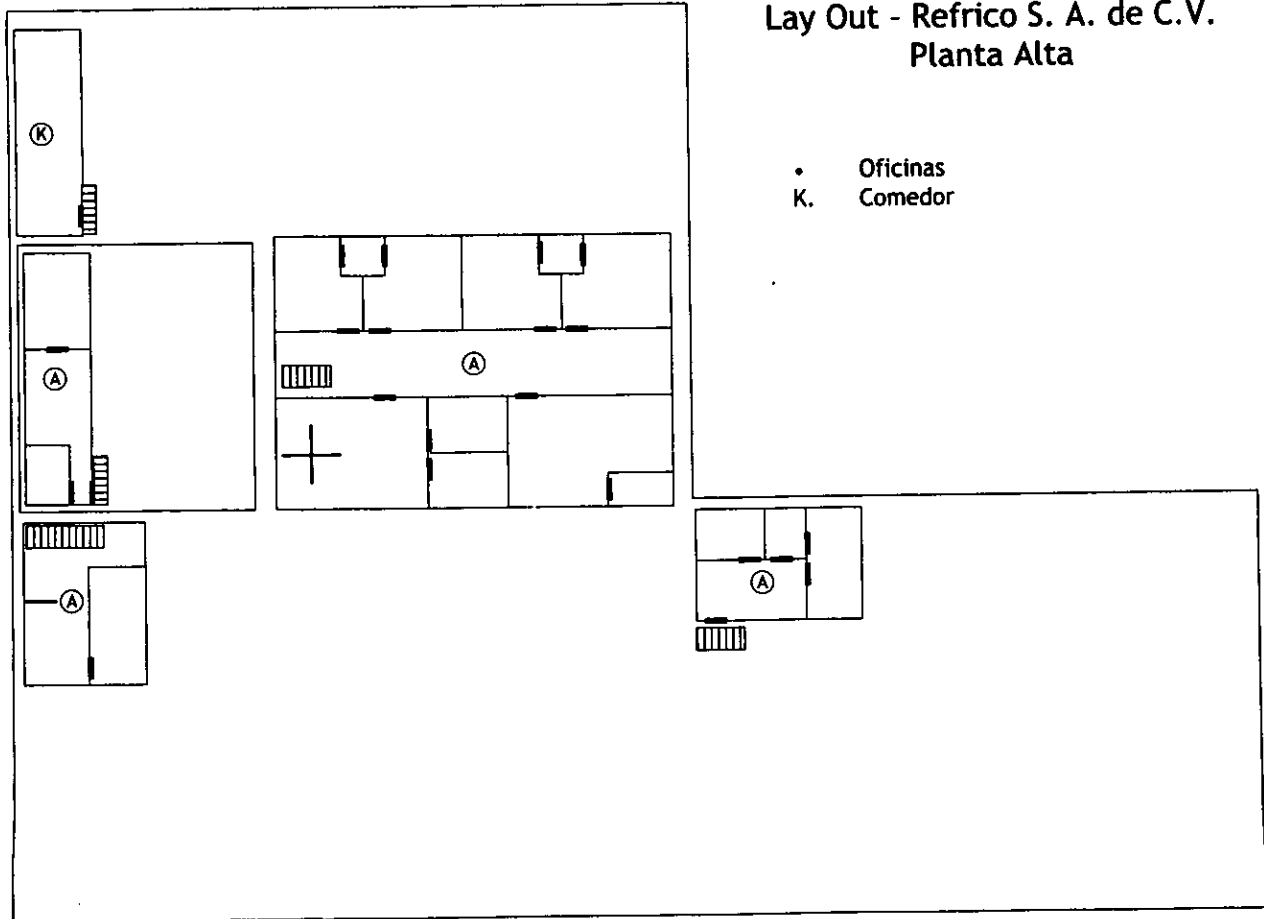
Lay Out - Refrico S. A. de C.V. Planta Baja

- Oficinas
- Recibo y Embarques
- Estacionamiento
- Almacén Materia Prima
- Almacén Refacciones
- Almacén Producción Proceso
- Almacén Producto Terminado
- Producción
- Talleres
- Zona de Carga y Descarga



Lay Out - Refrico S. A. de C.V. Planta Alta

- Oficinas
- K. Comedor





Refrico, S.A. de C.V. produce 200,000 sistemas de enfriamiento y aire acondicionado (serpentines) anualmente, divididos en Subensambles y Producto Terminado, mismos que se embarcan a las plantas del mismo grupo para llevar a cabo su ensamble, junto con otros componentes, para dar como resultado refrigeradores de uso industrial o comercial, y aparatos de aire acondicionado de varios tamaños.

Es posible que a mediano plazo la planta crezca al fabricar los sistemas de enfriamiento para las cajas de trailers, transportadoras de productos perecederos, a "Thermotransportes, S.A. de C.V.", una de las empresas del grupo, con lo cual se incrementaría el volumen de producción en un 30% aproximadamente.

Se cuenta con 263 empleados en total, de los cuales 195 son obreros y 68 se consideran personal de confianza distribuidos en 6 departamentos de acuerdo con los organigramas actuales que presenta la empresa⁹ y la siguiente distribución:

<u>Departamento</u>	<u>No. de Empleados</u>
Sistemas	4 empleados
Producción	19 empleados y 150
Finanzas y Administración	11 empleados y 15 intendentes
Recursos Humanos	6 empleados
Ventas	13 empleados

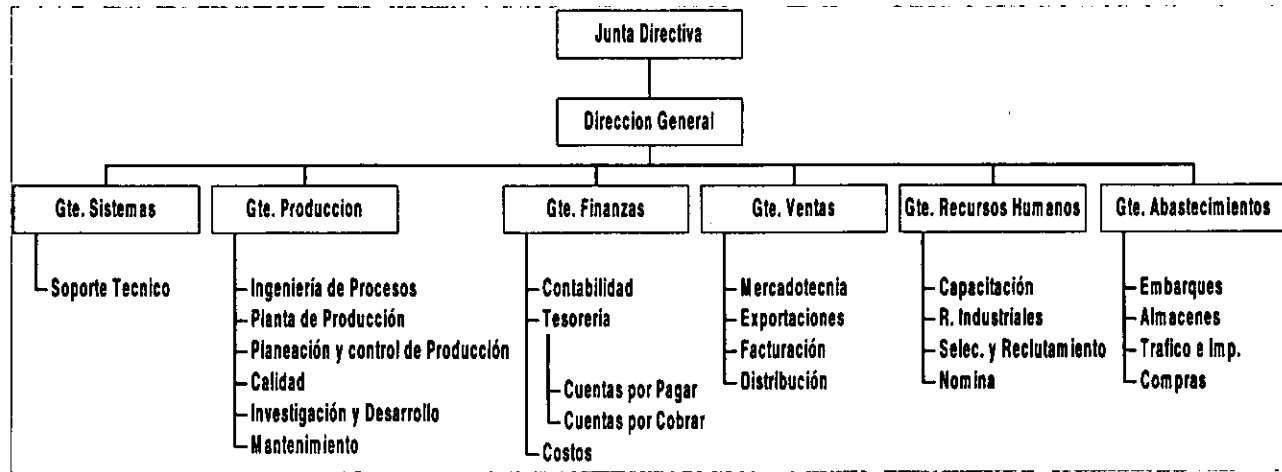
⁹ Organigramas (Páginas 74, 75, 76, 77, 78, 79 y 80)



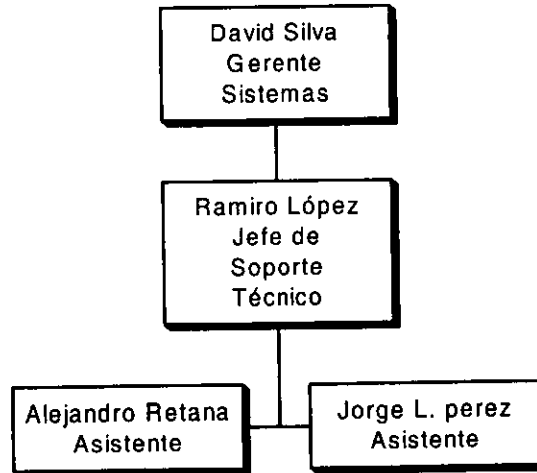
Abastecimientos

15 empleados y 30 ayudantes
generales

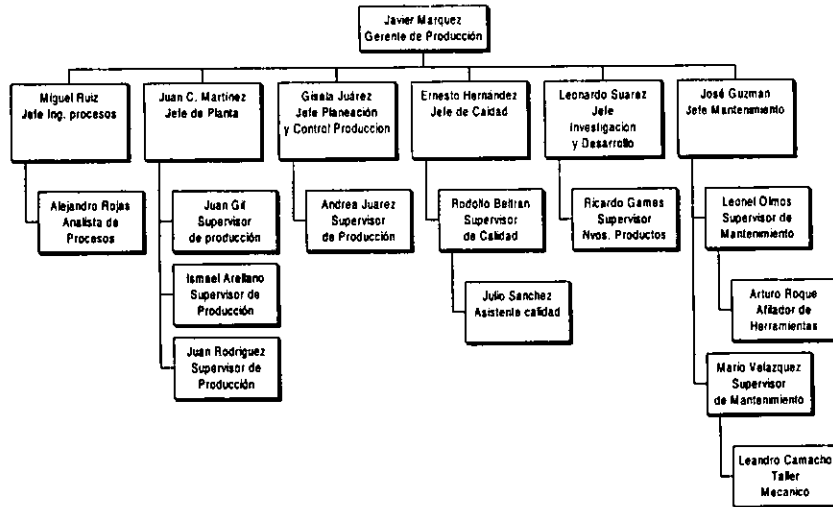
ORGANIGRAMA GENERAL



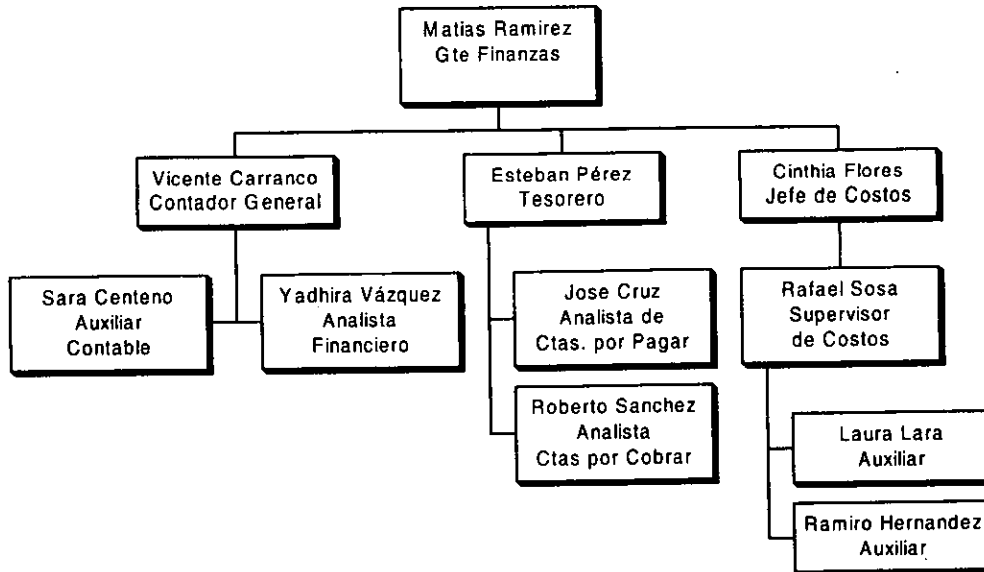
SISTEMAS



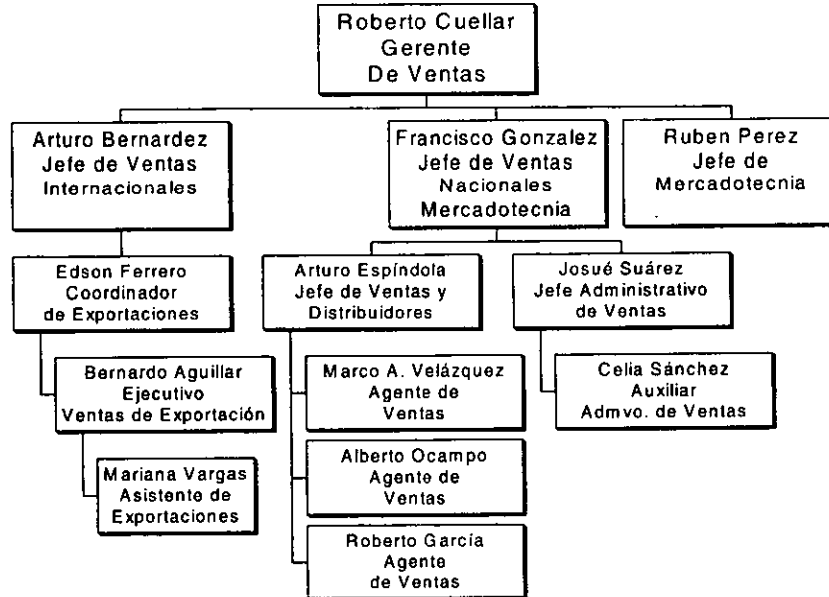
PRODUCCION



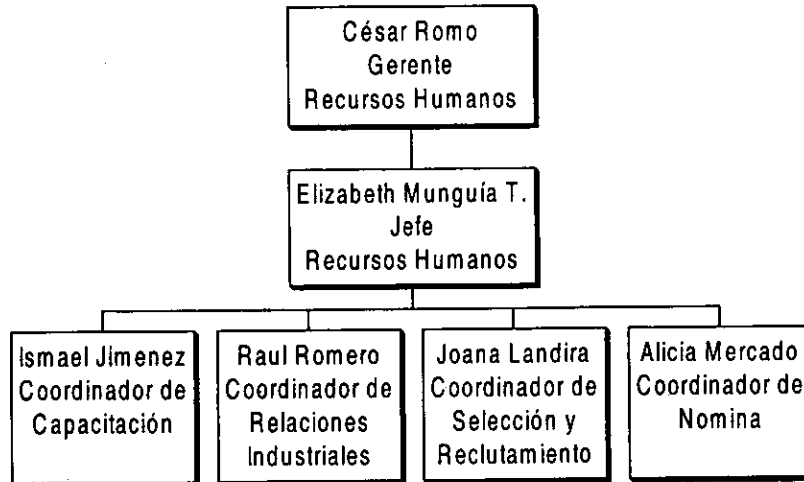
FINANZAS



VENTAS

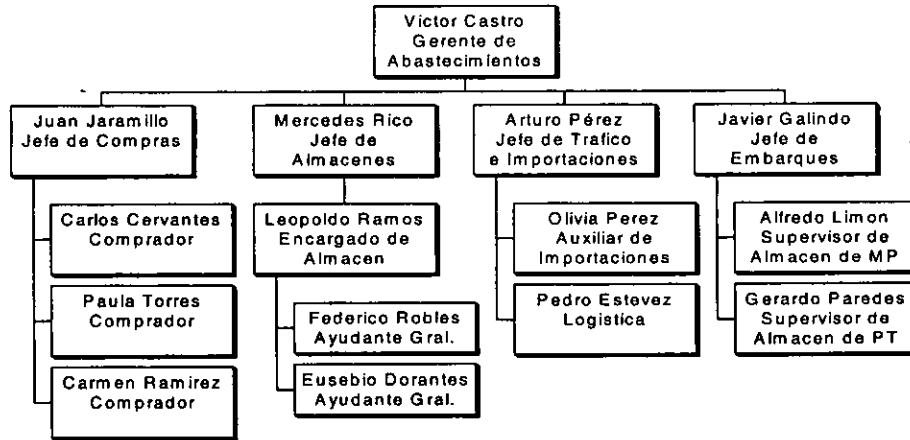


RECURSOS HUMANOS



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ABASTECIMIENTOS





INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS PREVIAS

Durante las entrevistas previas mantenidas con el Ing. Federico Payan se obtuvo información importante para la planeación de la auditoría. Algunos temas que se discutieron, además de lo mencionado anteriormente, son:

- Objetivo de la integración de Refrico S. A. de C. V. al corporativo.

American Frigidaire se interesa en Refrico por su liderazgo en el mercado mexicano. Refrico por su parte, requiere en estos momentos de un cambio de fondo y forma en su estructura organizacional, es decir, aún cuando Refrico S.A. de C.V. es una empresa líder, y la organización es eficaz, algunos procesos y sistemas administrativos no son del todo eficientes.

Desarrollar todo el potencial de Refrico S.A. de C.V. es uno de los principales objetivos del corporativo, mas aún cuando tiene libertad de desenvolverse como una empresa independiente misma que desea abarcar mas del 80 % del mercado que ya tiene cautivo.



- Reorganización de los puestos de alta Jerarquía debido a la integración al corporativo

El diagrama jerárquico de Refrico S.A. de C.V. fue, desde sus inicios, estructurado de manera que los accionistas ocuparán los puestos de dirección, basándose solo en dos niveles. Con el tiempo, así como la inclusión constante de especialistas de administración en la empresa, se modificó el organigrama proporcionando una complejidad de acorde a las necesidades de la misma, así como la descentralización de autoridad y responsabilidad.

Actualmente el organigrama cuenta hasta con 5 niveles jerárquicos en departamentos, en donde se amerite, como Producción y Finanzas.

- Necesidad de establecimiento de procedimientos por escrito, manuales de organización, políticas y en resumen, de un control interno eficiente.

Desde los inicios de la empresa el establecimiento de políticas, procedimientos o manuales de organización se deja a un lado debido a que hace 50 años no se consideraba prioritario, o necesario incluso, para lograr el éxito empresarial. Básicamente la estructura de la empresa adopta los criterios de acción y metodología de las personas que en ella han laborado.



Esto ha proporcionado ciertos resultados, que recientemente no han sido lo suficientemente satisfactorios para mantener a Refrico en un buen nivel.

- **Principales funcionarios.**

- **Ing. Federico Payan**
Director General

Coordinar las áreas de la empresa evaluando la información emanada de cada una de ellas, para llevar acabo la toma de decisiones.

- **Ing. Roberto Cuellar**
Gerente de Ventas

Realiza pronósticos de ventas y procura su realización mediante la coordinación de los vendedores para dar un cercano seguimiento a operaciones importantes.



- **Lic. Matías Ramírez**
Gerente Financiero

Evalúa los informes financieros realizando los análisis necesarios para la toma de decisiones, tiene a su cargo las áreas de contabilidad, tesorería y costos.

- **Ing. David Silva**
Gerente de Sistemas

Coordina el funcionamiento de los sistemas informáticos así como la red interna.

- **Ing. Javier Márquez**
Gerente de Producción

Realizar pronósticos de producción y manufactura, responsable de proceso productivo procurando optimizar los recursos.

- **Lic. César Romo**
Gerente de Recursos Humanos

Coordinar las buenas relaciones laborales y sindicales, buscando la conciliación de intereses humanos y laborales.



- **Ing. Víctor Castro**
Gerente de Abastecimientos

Procurar que el área de producción cuente con los recursos necesarios, en tiempo cantidad y calidad, y apegándose al presupuesto.



PROPUESTA DE PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
A LA EMPRESA: "REFRICO, S.A. DE C.V."

OBJETIVOS.

Determinar la eficacia y eficiencia de los procedimientos, políticas, control interno y demás sistemas administrativos, proporcionando las sugerencias pertinentes a mejorar su incorporación a American Frigidaire, Inc.

Determinar áreas problema, actitudes conflictivas, costumbres poco favorables, así como cualquier otro procedimiento que afecte el buen desempeño de la organización.

Dotar a la empresa de un organigrama funcional y acorde a su situación actual.

Proporcionar un Manual de Organización adecuado a las necesidades de la empresa, complementado con Manuales de Políticas y Procedimientos, (que no existen actualmente por escrito), que faciliten y ayuden a dirigir la operación.



ALCANCE.

La revisión abarcará los siguientes aspectos:

- ✓ Organigrama
- ✓ Control Interno
- ✓ Procesos productivos
- ✓ Procedimientos administrativos en compras, autorización de gastos, selección y reclutamiento de personal, pagos a proveedores, crédito y cobranzas, entre otros.
- ✓ Delegación de responsabilidad y autoridad
- ✓ Líneas de mando
- ✓ Definición de funciones
- ✓ Adecuación puesto - empleado
- ✓ Motivación
- ✓ Procesos de toma de decisiones
- ✓ Políticas
- ✓ Capacitación
- ✓ Comunicación interna



METODOLOGÍA.

✓ Aspectos Administrativos.

Para la revisión de este rubro se abarcará lo relativo al desempeño de las funciones asignadas a cada departamento o área, por tanto gran parte del trabajo se encaminará a realizar entrevistas a una muestra representativa de empleados administrativos para conocer las actividades a su cargo, a quien reportan, que procedimientos siguen para realizar sus actividades y porqué

✓ Procesos Productivos

Será necesaria la observación del proceso de producción en todas sus fases; se realizarán recorridos por la planta y se realizarán entrevistas a algunos supervisores y obreros. Se analizará también lo concerniente a la seguridad.



TIEMPO.

Se propone como fecha de inicio el 1° de marzo del presente, la duración estimada se calcula en 1160 horas que se cubrirán en 6 meses¹⁰.

El grupo de auditoría se conformará del siguiente personal:

- ✓ Gerente de Auditoría
- ✓ Asesor "A" Ingeniero Mecánico
- ✓ Asesor "B" Psicólogo Industrial
- ✓ 3 Encargados de Auditoría
- ✓ 4 Auditores Júnior

Las actividades se distribuirán de acuerdo al cronograma¹¹, en el cual se muestran verticalmente las actividades a realizar así como los responsables de las mismas, horizontalmente se representa la duración de cada actividad, fecha estimada de inicio y terminación.

¹⁰ Duración total aproximada de auditoría, no incluyendo desglose por elemento humano.

¹¹ Cronograma (Página 90); Cédula Resumen de Cálculo de horas por actividad (Página 91).

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
 "REFRICO, S.A. DE C.V."
 CEDULA RESUMEN DE CALCULO DE HORAS POR ACTIVIDAD

ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO MRS	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO
Diseño de cédulas	152	Encargado de Auditoria 1, 2 y 3	01-Mar	18-Mar
Revisión a los procesos productivos				
* Estudio de Tiempos y movimientos	80	Asesor "A" / Auditor Jr. 2	05-Mar	18-Mar
* Analisis de optimización de Recursos	40	Asesor "A" / Auditor Jr. 1	19-Mar	25-Mar
* Evaluación de Seguridad e Higiene	40	Asesor "A" / Auditor Jr. 1	26-Mar	01-Abr
* Elaboración de Reporte Final	56	Asesor "A"	02-Abr	12-Abr
Revisión de Procedimientos administrativos				
* Para Compras	16	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	19-Mar	22-Mar
* Para Justificación de Gastos	16	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	23-Mar	24-Mar
* Para Selección y Reclutamiento de Personal	16	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	25-Mar	26-Mar
* Para Pagos a Proveedores	16	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	29-Mar	30-Mar
* Para Crédito y Cobranzas	16	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	31-Mar	01-Abr
Estudio de delegación de responsabilidad				
* Entrevista y cuestionario	32	Encargado de Auditoria 2 / Auditor Jr. 3	19-Mar	24-Mar
Estudio de delegación de autoridad				
* Entrevista y cuestionario	32	Encargado de Auditoria 2 / Auditor Jr. 3	25-Mar	30-Mar
Estudio de Líneas de mando				
* Entrevista y cuestionario	32	Encargado de Auditoria 2 / Auditor Jr. 3	31-Mar	05-Abr
Evaluación de la definición de funciones				
* Entrevista y cuestionario	120	Encargado de Auditoria 3 / Auditor Jr. 4	15-Abr	05-May
* Analisis de descripción de puestos	80	Encargado de Auditoria 3 / Auditor Jr. 4	06-May	19-May
Análisis de adecuación puesto – empleado				
* Aplicación de Exámenes Psicométricos	96	Asesor "B" / Auditor Jr. 1	03-May	18-May
* Evaluación de aptitudes y conocimientos	96	Asesor "B" / Auditor Jr. 1	19-May	03-Jun
* Evaluación de aptitudes y conocimientos	24	Asesor "B"	04-Jun	08-Jun
Análisis del Proceso de toma de decisiones				
* Entrevista y cuestionario	32	Encargado de Auditoria 2 / Auditor Jr. 3	06-Abr	09-Abr
Revisión de Políticas para:				
* Gastos	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	20-May	20-May
* Compras	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	21-May	21-May
* Ventas	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	24-May	24-May
* Calidad	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	25-May	25-May
* Reclutamiento y selección de personal	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	26-May	26-May
* Seguridad e Higiene	8	Encargado de Auditoria 1 / Auditor Jr. 2	27-May	27-May
Evaluación de capacitación ofrecida				
* Evaluación de cursos recibidos e impartidos	16	Asesor "B" / Auditor Jr. 3	09-Jun	10-Jun
Análisis de la comunicación interna				
* Evaluación de los métodos de comunicación	24	Asesor "B" / Auditor Jr. 3	11-Jun	15-Jun
Evaluación de Organigrama				
* Comparación de organigrama existente con los resultados obtenidos de la revisión	40	Encargado de Auditoria 1, 2 y 3	01-Jun	07-Jun
Evaluación al Control Interno				
* Analisis de los datos recibidos durante la revisión	40	Encargado de Auditoria 1, 2 y 3	08-Jun	14-Jun
Elaboración del Manual de Organización (propuesto)	96	Encargado de Auditoria 1, 2 y 3	15-Jun	30-Jun
Total	1160			

GUÍA PARA ENTREVISTA AL ING. FEDERICO PAYAN

DIRECCIÓN GENERAL

1. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización?
2. ¿Existe un organigrama actualizado?
3. ¿Se da a conocer este organigrama a todos los empleados?
4. ¿De que manera considera que este situada la compañía en el mercado nacional?
5. ¿La presencia de la compañía en el mercado nacional se ha incrementado o reducido comparado con el año anterior?
6. ¿De que manera considera que este situada la compañía en el mercado internacional?
7. ¿La presencia de la compañía en el mercado internacional se ha incrementado o reducido comparado con el año anterior?
8. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?
9. ¿Que tipo de liderazgo ejercen los gerentes?
10. ¿Se considera que ha dado resultados satisfactorios a la empresa?
11. ¿Podría considerarse un cambio en el estilo de liderazgo? ¿Por qué?

12. ¿Que tipo de cursos reciben los gerentes?
13. ¿Se han contemplado otorgar a los gerentes cursos de superación e integración?
14. ¿Con qué frecuencia se tiene retroalimentación entre la dirección y las diferentes gerencias?
15. ¿Cómo cataloga la actuación de la gerencia a su cargo en cuanto al liderazgo se refiere?
16. ¿Que valor se le asigna a un gerente con una amplia capacidad de liderazgo?
17. ¿Considera que debe de existir un procedimiento o plan en el que las gerencias y la dirección lleven acabo una evaluación periódica del liderazgo en la compañía?
18. ¿Considera como un factor de importancia para la empresa, la motivación del personal?
19. ¿De que manera se motiva al personal?
20. ¿Se han investigado los factores por los que el empleado se sienta desmotivado?
21. ¿Que procedimientos se han desarrollado para evaluar la motivación en el empleado?

GUÍA PARA ENTREVISTA AL ING. JAVIER MÁRQUEZ

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

1. ¿Cuenta la planta con estructuras de líneas de producción y producto?
2. ¿Con que frecuencia el departamento de Ingeniería evalúa las estructuras de producción?
3. ¿Se cuenta con un diagrama actualizado de la planta?
4. ¿Se han realizado estudios para el aprovechamiento de las áreas de producción, almacenaje y embarques?
5. ¿Se cuenta con un programa de planeación de la producción directamente relacionado con el área de abastos y el área de ventas?
6. ¿Cuenta la planta con la certificación de alguna norma de calidad?
7. ¿Cuál es el porcentaje de accidentes al mes de la planta?
8. ¿Existe una capacitación constante para el uso de nuevas maquinas o herramientas?
9. ¿Con que frecuencia los supervisores de línea evalúan los procesos de fabricación, comparando las estructuras estandarizadas con la producción real?

10. ¿Cuál es el porcentaje de producción defectuosa y reproceso mensual en la planta?
11. ¿Se realizan revisiones periódicas a las líneas de producción?
12. ¿Cuenta la empresa con maquinaria o equipo tecnológico actualizado?
13. ¿Cuenta la planta con un proyecto de actualización de materia prima?
14. ¿Cuenta la planta con un proyecto de actualización de Maquinaria de producción?
15. ¿Cuenta la planta con un proyecto de actualización de equipo de computo?
16. ¿Que grado de importancia le da al concepto de innovación?
17. ¿Que porcentaje de los métodos o procesos de producción han sufrido cambios a raíz de las innovaciones en el mercado?
18. ¿En que medida mide la productividad de los departamentos o centros de producción de la planta?
19. ¿Cuales son los problemas principales con los que cuenta el área de Investigación y Desarrollo de nuevos productos?
20. ¿Existen proyectos establecidos con los que se evalúe esta área?

21. ¿Cuáles son los principales problemas con los que cuenta el área de Planeación y Control de la producción?
22. ¿Derivado de la integración de la compañía al corporativo, se considera integrar nuevas líneas de producción a la planta?
23. ¿Se han realizado estudios correspondientes a la implantación de nuevos procesos?

GUÍA PARA ENTREVISTA AL CP. MATÍAS RAMÍREZ

GERENCIA DE FINANZAS

1. ¿Cómo se encuentra organizada el área de Finanzas?
2. ¿Qué tan común es el trabajo en equipo?
3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?
4. ¿Cómo considera los resultados que ha obtenido a lo largo de su gestión?
5. ¿Considera que el personal a su cargo esta capacitado y totalmente apto para el trabajo que realiza?
6. ¿La información que genera el área financiera es generalmente oportuna?
7. ¿Cuántos niveles de responsabilidad intervienen en un informe para la Gerencia?
8. ¿Qué áreas dependen de la información generada en el área de Finanzas?
9. ¿Conoce la gerencia las áreas problema y los sectores propicios para reducir erogaciones?
10. ¿Al elaborar los presupuestos participan los responsables en hacerlos cumplir?

11. ¿Se vigilan las diferencias entre lo presupuestado y lo real?
12. ¿Qué políticas se siguen para controlar gastos de oficina tales como teléfonos, papelería, Internet, etc.?
13. ¿Se concientiza al personal sobre la relación entre los gastos y utilidades de la empresa y sobre la redundancia de estos en sus propios ingresos y desarrollo?
14. En cuanto a la cartera de clientes, ¿cual es el tiempo aproximado de recuperación?
15. ¿Qué porcentaje de la cartera total de clientes la constituyen los clientes extranjeros?
16. ¿Qué porcentaje de la cartera total la constituye el cliente principal?
17. ¿Cuales son las políticas respecto a clientes morosos?
18. ¿Qué porcentaje de cuentas por cobrar se considera de cobro dudoso o incluso incobrable?
19. ¿Qué requisitos se piden a clientes potenciales para otorgarles crédito?
20. ¿De qué manera se controla la cobranza?
21. ¿Qué características especiales reúne el personal que realiza la cobranza?

22. ¿Se realizan auditorías internas periódicas al área de cobranza?
23. ¿Con qué rapidez se identifican y canalizan los depósitos que los clientes hacen directamente al banco?
24. ¿De que manera se realiza la plantación de la distribución de los recursos monetarios de la empresa?
25. ¿Cómo funciona el área de cuentas por pagar?
26. ¿De que manera se programan los pagos a proveedores?
27. ¿Qué documentación debe acompañar a la factura del proveedor para su revisión y aprobación de pago?
28. ¿Qué personas deben solicitar y autorizar estos documentos?
29. ¿Qué tipo de plazos de pago se manejan con los proveedores, dependiendo de su tamaño y volumen de operación?
30. ¿Se ha caído en situaciones de "hold" con algún proveedor por tardanza en el pago?
31. ¿Se encuentra depositada en diferentes personas la responsabilidad de solicitar, autorizar y expedir los pagos?
32. ¿Se envían oportunamente los detalles de las facturas pagadas a los proveedores?
33. ¿Cómo considera el papel de la Gerencia de Finanzas dentro de la Organización?

GUÍA PARA ENTREVISTA AL ING. ROBERTO CUELLAR

GERENCIA DE VENTAS

1. ¿En cuanto al personal del área de ventas, qué nivel de preparación tiene?
2. ¿Que características se buscan al contratar personal de ventas?
3. ¿Qué beneficios tiene el personal de ventas con relación al personal administrativo?
4. ¿Ha causado este aspecto conflictos con otras áreas de la empresa?
5. ¿Qué tan frecuentemente se les capacita?
6. ¿Qué tipo de cursos reciben (tópicos)?
7. ¿Qué nivel de conocimientos tienen sobre los productos que la empresa produce y comercializa?
8. ¿Qué tipo de motivación reciben para incrementar sus ventas (no económica)?
9. ¿Cómo se mide o evalúa la productividad de los vendedores?
10. ¿Con qué periodicidad se mide esta?
11. ¿Existe algún incentivo económico a los vendedores más eficientes?
12. ¿Qué tipo de trato se le da a clientes grandes?

13. ¿Cómo se maneja la relación entre los clientes y la empresa?
14. ¿Existe un área especializada para esto?
15. ¿De qué manera se atienden las quejas de los clientes?
16. ¿En cuanto tiempo se les da solución?
17. ¿Qué tan frecuentes son las devoluciones de productos por parte del cliente?
18. ¿Por que causas son estos rechazos en su mayoría?
19. ¿Cómo se manejan estos casos?
20. ¿Se han perdido clientes por esta causa?
21. ¿Qué medidas se han tomado al respecto?
22. ¿Quién se encarga, además de los vendedores, de la promoción de los productos?
23. ¿Qué tipo de publicidad utiliza la empresa?
24. ¿Se ha considerado el uso de otro tipo de publicidad?
25. ¿Quién maneja la imagen de la empresa a nivel externo?
26. ¿Qué aspectos de su imagen exterior se ha preocupado la empresa por cuidar?
27. ¿Se organizan eventos que vinculen a la empresa con la comunidad en que se encuentra?
28. ¿En qué tipo de eventos externos participa la empresa?

29. ¿Se han obtenido resultados concretos de la participación en estos eventos?
30. ¿En cuanto a identificación del personal con la empresa, existe algún medio de información a través del cual los empleados conozcan el desempeño de esta a nivel externo?
31. ¿La empresa cuenta con alguna publicación interna?
32. ¿Se encuentra al alcance de todos los empleados?
33. ¿Qué tipo de marketing interno se realiza?
34. ¿Se establecen metas periódicas respecto al área de ventas?
35. ¿Se vigila el cumplimiento de estas?
36. ¿Se ha contemplado la posibilidad de incrementar las líneas de productos?
37. ¿Se llevan al cabo estudios de mercado?
38. ¿Qué departamento se encarga de ello y en base a qué se elaboran?
39. ¿A mediano y largo plazo, qué mercado planea abarcar la empresa?
40. ¿Cuales son las expectativas de ventas en un periodo de 5 años?

GUÍA PARA ENTREVISTA AL LAE. CESAR ROMO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Existen políticas establecidas para la contratación de personal?
2. ¿Hay una descripción de puestos por escrito?
3. ¿Están establecidos los requerimientos básicos necesarios para ocupar un puesto (nivel académico, experiencia laboral, conocimientos técnicos, etc.)?
4. ¿Qué tipo de evaluaciones se les practican a los candidatos?
5. ¿Se informa oportunamente al personal contratado la descripción de su puesto?
6. ¿Que tipo de inducción se le da al personal que ingresa?
7. ¿Existen procedimientos establecidos por escrito para las actividades de cada puesto?
8. ¿Se informa debidamente a los empleados de estos procedimientos?
9. ¿Existen procedimientos que involucren a dos o más departamentos?
10. ¿Cómo se lleva al cabo la comunicación interna entre ellos, existen formatos impresos o es oral?

11. ¿Qué tan frecuentes son los errores por falta de comunicación o comunicación deficiente interdepartamental?
12. ¿Qué rotación de personal se da en la empresa aproximadamente en un año?
13. ¿Existen puestos conflictivos con alta rotación de personal?
14. ¿Se han analizado las causas de esto?
15. ¿Algunas responsabilidades, supuestamente bien delegadas, has suscitado problemas entre empleados?
16. ¿En cuanto a medidas de seguridad, estas son informadas adecuadamente al personal administrativo?
17. ¿Se otorga capacitación continua al personal?
18. ¿Qué temática abarcan estos cursos?
19. ¿A qué personal se dirigen estos cursos?
20. ¿Cómo se miden los beneficios de esta capacitación?
21. ¿Es adecuado el aprovechamiento de los empleados?
22. ¿Considera la empresa que la relación costo-beneficio de esta capacitación es adecuada?
23. ¿Existen políticas que fomenten la identificación del empleado como parte importante de la empresa?
24. ¿Se consideran efectivas?

25. ¿Qué tipo de eventos se realizan para integrar al personal?
26. ¿De que manera se fomenta e inculca el trabajo en equipo y el compañerismo?
27. ¿Qué tipo de incentivos se manejan para el personal?
28. ¿Existen incentivos no económicos?
29. ¿Se elogia habitualmente a los empleados eficientes?
30. ¿Cómo se otorgan las promociones a los empleados?
31. ¿Se aplican, en casos de ineficiencias, los correctivos mas adecuados?
32. ¿En cuanto a la estructuración de la empresa, las áreas o departamentos están adecuadamente definidos?
33. ¿Cabria la posibilidad de que exista duplicidad de funciones en los departamentos?
34. ¿Los niveles de autoridad se encuentran definidos en línea hasta llegar a la Dirección General?
35. ¿Existen responsabilidades ocultas?
36. ¿Se ha dado carácter oficial a estas responsabilidades ocultas?
37. ¿Se respetan las fronteras autoritarias?
38. ¿Existe en la practica un solo canal para dar ordenes a los subordinados?

GUÍA PARA ENTREVISTA A LA GERENCIA DE ABASTECIMIENTOS

1. ¿Cuál es el procedimiento para realizar una compra?
2. ¿Qué documentos intervienen?
3. ¿Cuántas personas intervienen?
4. ¿Qué personas autorizan estos documentos?
5. ¿De que manera se selecciona a los proveedores?
6. ¿Qué características se buscan en un proveedor?
7. ¿Existen políticas para realizar las compras de materia prima?
8. ¿Cuál es el porcentaje de devoluciones a proveedores?
9. ¿Cuáles son las causas principales de estos rechazos?
10. ¿Qué tan frecuentes son las reclamaciones por faltantes a los proveedores?
11. ¿Se ha investigado la causa de estos faltantes?
12. ¿Que porcentaje de las compras es de importación?
13. ¿De donde provienen los productos y materias primas de importación?
14. ¿Se ha buscado sustitutos a materiales de importación en el país?

15. ¿Que porcentaje del total de las compras corresponde a gastos e impuestos de importación?
16. ¿Que medidas aplican a la constante fluctuación del peso respecto al dólar?
17. ¿Que tipo de controles se utilizan para manejar los almacenes?
18. ¿Con qué frecuencia se levantan inventarios físicos?
19. ¿Con qué frecuencia estos son comparados contra registros contables?
20. ¿Son investigadas las diferencias?
21. ¿Se han establecido niveles de stock como mínimos y máximos para inventarios?
22. ¿De que manera se controlan las compras de acuerdo a estos niveles de stock?

CUESTIONARIO AL "ÁREA DE PRODUCCIÓN"

Cuestionario de Aplicación General

Instrucciones: Marque la opción que se acerque mas a su apreciación personal sobre los siguientes aspectos:

Nota: La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

1. ¿Se cuenta con estructuras actualizadas de los productos?

Si

No

2. ¿Se evalúan dichas estructuras periódicamente?

Si

No

3. ¿Cuentan con un diagrama actualizado de la planta?

Si

No

4. ¿Se realizan revisiones periódicas a las líneas de producción?

Si

No

5. ¿Han sufrido cambios fundamentales los procesos de producción?

Si

No

6. ¿Cuenta la planta con certificación en normas de calidad?

Si

No

7. ¿Cuenta la planta con equipo y maquinaria actualizados?

Si

No

8. ¿Existe una valuación constante entre la producción real y estándar?

Si

No

9. ¿Considera que existe una capacitación constante al personal de la planta?

Si

No

10. ¿Considera que se mide la productividad de acuerdo solo a aspectos cuantitativos?

Si

No

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 2

CUESTIONARIO AL "AREA DE FINANZAS"

Cuestionario de Aplicación General

Instrucciones: Marque la opción que se acerque mas a su apreciación personal sobre los siguientes aspectos:

Nota: La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

34. ¿Conoce la manera en que se encuentra organizada el área de Finanzas?

Si

No

35. ¿Le gusta el trabajo en equipo?

Si

No

36. ¿Cómo evaluaría su desempeño dentro de la empresa ?

Satisfactorio Bueno Regular Deficiente

37. ¿Considera a sus superiores capacitados para el trabajo que realizan?

Satisfactorio Bueno Regular Deficiente

38. ¿Cómo evaluaría el liderazgo que ejercen sus superiores?

Satisfactorio Bueno Regular Deficiente

39. ¿Cómo evaluaría la inducción que ha recibido para el desempeño de su trabajo?

Satisfactorio Bueno Regular Deficiente

40. ¿Se considera usted capacitado y apto para el trabajo que realiza?

Si No No sé

41. ¿Con qué frecuencia usted hace sugerencias o propuestas para mejorar el trabajo a realizar?

Siempre Algunas Veces Nunca

42. ¿Sabe usted qué áreas dependen de la información generada en el área de Finanzas?

Si No

43. ¿Conoce usted de que manera fluye esta información?

Si No

44. ¿Cómo calificaría el flujo de comunicación interna?

Satisfactorio Bueno Regular Deficiente

45. ¿Sabe usted qué procedimientos se siguen para controlar gastos de oficina tales como teléfonos, papelería, Internet, etc.?

Si No

46. ¿Conoce los procedimientos para la autorización de gastos?

Si No

47. ¿Le parecen apropiados y funcionales?

Si No

48. ¿Se le han dado a conocer por escrito los procedimientos y políticas que debe seguir para el desempeño de su trabajo?

Si No

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 3

Questionario Especifico para Crédito y Cobranzas

(Para llenado exclusivo del área Crédito y Cobranzas)

1. ¿Conoce la estructura y organización del área de Crédito y Cobranzas?

Si

No

2. En cuanto a la cartera de clientes, ¿conoce usted el tiempo aproximado de recuperación?

Si

No

3. ¿Conoce los procedimientos que se aplican para aprobar crédito a clientes?

Si

No

4. ¿Sabe cuales son los clientes más grandes o con mayor antigüedad?

Si

No

5. ¿Conoce las políticas respecto a clientes morosos?

Si

No

6. ¿Conoce el procedimiento que se usa para aplicar la cobranza?

Si

No

Página 1

7. ¿Se realizan auditorías internas al área de cobranza?

Si

No

No sé

8. ¿Cómo evaluaría los beneficios obtenidos de estas auditorías?

Satisfactorios

Buenos

No son Funcionales

9. ¿Considera que la identificación y aplicación de los depósitos de los clientes es rápida y oportuna?

Si

No

No sé

10. Considera que la labor de cobranza es:

Adecuada

Suficiente

Deficiente

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 2

Questionario Especifico para Cuentas por Pagar

(Para llenado exclusivo del área Cuentas por Pagar)

1. ¿Conoce la estructura y organización del área de cuentas por pagar?

Si

No

2. ¿Conoce el procedimiento con que se programan los pagos a proveedores?

Si

No

3. ¿Conoce el procedimiento de recepción de facturas para su revisión?

Si

No

4. ¿Sabe que requisitos deben observarse al revisar la documentación de los proveedores?

Si

No

5. ¿Sabe que documentación interna debe acompañar a la factura del proveedor?

Si

No

Página 1

6. ¿Conoce las firmas de las personas que deben autorizar esta documentación?

Si

No

7. ¿Conoce los días y horarios para la recepción de facturas?

Si

No

8. ¿Sabe cuales son los días y horarios establecidos para pagos a proveedores?

Si

No

9. ¿Qué tan rigurosamente se observan los procedimientos del área cuentas por pagar?

Siempre

A Veces

Rara Vez

10. ¿Cómo califica el papel del área de cuentas por pagar?

Satisfactoria

Buena

Regular

Deficiente

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 2

CUESTIONARIO AL "ÁREA DE VENTAS"

Cuestionario de Aplicación General

Instrucciones: Marque la opción que se acerque mas a su apreciación personal sobre los siguientes aspectos:

Nota: La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

1. ¿Considera que el personal del área de ventas cuenta con la capacitación adecuada para promover los productos de la empresa?

Si

No

2. ¿Existe algún tipo de capacitación continua?

Si

No

3. ¿Considera que existen diferencias notorias en cuanto a beneficios del departamento de ventas con el resto del personal administrativo?

Si

No

4. ¿Existe alguna otra motivación además del aspecto monetario?

Si

No

5. ¿Se les evalúa periódicamente en función de su productividad?

Si

No

6. ¿Consideran que el porcentaje de devoluciones se debe solo al aspecto productivo?

Si

No

7. ¿Existe un responsable además de los vendedores de la promoción de los productos?

Si

No

8. ¿Considera que la publicidad que se da actualmente es la suficiente?

Si

No

9. ¿Existe un agente externo que encargue de la publicidad de la compañía?

Si

No

10. ¿Existen convenciones o exhibiciones en las cuales este integrada la empresa para promocionar los productos?

Si

No

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 2

CUESTIONARIO AL "AREA DE RECURSOS HUMANOS"

Cuestionario de Aplicación General

Instrucciones: Marque la opción que se acerque mas a su apreciación personal sobre los siguientes aspectos:

Nota: La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

39. ¿Conoce la estructura y organización del área de Recursos Humanos?

Si

No

40. ¿Conoce las prestaciones a que tiene derecho el personal de la empresa?

Si

No

41. ¿Conoce los procedimientos a seguir al contratar personal?

Si

No

42. ¿Conoce la documentación legal e interna que debe ser llenada?

Si

No

43. ¿Existen políticas establecidas para la contratación de personal?

Si

No

No sé

44. ¿Existen descripciones de puestos por escrito?

Si

No

No sé

45. ¿Considera que se encuentran establecidos los requerimientos básicos necesarios para ocupar un puesto (nivel académico, experiencia laboral, conocimientos técnicos, etc.)?

Si

No

No sé

46. ¿Le parecen adecuadas las evaluaciones que se practican a los candidatos?

Si

No

No sé

47. ¿Considera que se informa oportunamente al personal contratado la descripción de su puesto?

Si

No

No sé

48. ¿Considera adecuada la inducción que se da al personal de nuevo ingreso?

Si

No

No sé

Página 2

49. ¿Considera que se informa debidamente a los empleados de los procedimientos que deben seguir para realizar su trabajo?

Si

No

No sé

50. ¿Cómo evaluaría la comunicación interna a nivel empresa?

Satisfactoria

Buena

Regular

Deficiente

51. ¿Cómo calificaría el papel del área de Recursos Humanos en este sentido?

Satisfactoria

Buena

Regular

Deficiente

52. ¿Conoce el nivel de rotación de personal se da en la empresa aproximadamente en un año?

Si

No

53. ¿Existen puestos conflictivos con alta rotación de personal?

Si

No

54. ¿Considera que se han analizado adecuadamente las causas de esto?

Si

No

55. ¿Existen responsabilidades ocultas en la empresa?

Si

No

No sé

56. ¿En cuanto a medidas de seguridad, estas son informadas adecuadamente al personal administrativo?

Si No No necesariamente

57. ¿Considera suficiente la capacitación que se ofrece al personal?

Si No No sé

58. ¿Considera que los temas abarcados en estos cursos ayudan al empleado a realizar mejor su trabajo?

Si No No sé ha Evaluado

59. ¿Se miden los beneficios de esta capacitación?

Si No No sé

60. ¿Considera que la relación costo-beneficio de esta capacitación es adecuada?

Si No

61. ¿Existen políticas que fomenten la identificación del empleado como parte importante de la empresa?

Si No

62. ¿Considera importante que existan?

Si

No

63. ¿Se realizan eventos para integrar al personal?

Si

No

64. ¿Se fomenta e inculca el trabajo en equipo y el compañerismo?

Si

No

65. ¿Se maneja algún tipo de incentivos para el personal?

Si

No

66. ¿Se elogia habitualmente a los empleados eficientes?

Si

No

67. ¿Conoce el procedimiento para otorgar promociones a los empleados?

Si

No

68. ¿Sabe si se aplican, en casos de ineficiencias, los correctivos mas adecuados?

Si

No

69. ¿En cuanto a la estructuración de la empresa, considera que las áreas o departamentos están adecuadamente definidos?

Si

No

No sé

70. ¿Cabría la posibilidad de que exista duplicidad de funciones en los departamentos?

Si

No

71. ¿Considera que el organigrama se encuentra ampliamente difundido en la empresa?

Si

No

No sé

72. ¿Existe una cabeza responsable en cada departamento cuya autoridad y responsabilidad estén definidas en la empresa?

Si

No

No sé

73. ¿Cómo calificaría el desempeño del área de Recursos Humanos?

Satisfactoria Buena Regular Deficiente

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 6

CUESTIONARIO AL "AREA DE ABASTECIMIENTOS"

Cuestionario de Aplicación General

Instrucciones: Marque la opción que se acerque mas a su apreciación personal sobre los siguientes aspectos:

Nota: La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

23. ¿Conoce la estructura y organización del área de Abastecimientos?

Si

No

24. ¿Conoce el procedimiento para realizar una compra?

Si

No

25. ¿Sabe que documentos intervienen al realizar una compra?

Si

No

26. ¿Conoce las firmas de las personas que solicitan y autorizan esta documentación?

Si

No

27. ¿Sabe cual es el procedimiento de selección de proveedores?

Si

No

28. ¿Conoce los requerimientos de calidad que se buscan en la compra de materia prima?

Si

No

29. ¿Conoce el porcentaje que tiene la empresa de devoluciones a proveedores?

Si

No

30. ¿Sabe cuales son las causas principales de estos rechazos?

Si

No

31. ¿Que tan frecuentes son las reclamaciones por faltantes a los proveedores?

Muy Frecuente Poco Frecuentes Raras

32. ¿Considera que se ha investigado la causa de estos faltantes?

Si

No

No lo suficiente

33. ¿Conoce las especificaciones, tiempos de entrega y datos generales de los principales proveedores?

Si

No

Poco

34. ¿Conoce los controles que se utilizan para manejar los almacenes?

Si

No

35. ¿Le parecen adecuados y funcionales?

Si

No

36. ¿Con qué frecuencia se levantan inventarios físicos?

C/Cierre Anual

C/cierre de mes

Esporádicamente

37. ¿Participa usted activamente en ellos?

Si

No

38. ¿Le parece que se llevan al cabo adecuadamente?

Si

No

39. ¿Sabe si las diferencias se investigan adecuadamente?

Si

No

40. ¿Conoce los niveles de stock (mínimos y máximos) que se manejan para inventarios?

Si

No

41. ¿Sabe de qué manera se controlan las compras de acuerdo a estos niveles de stock?

Si

No

42. ¿Cómo considera el desempeño del área de Abastecimientos?

Satisfactoria Buena Regular Deficiente

Para uso exclusivo de Auditoría

Aplicado: _____ por: _____

Evaluado: _____ por: _____

Vaciado en Cédula de resultados:

_____ Por: _____

Página 4



CONCLUSIONES

Actualmente las empresas atraviesan por un proceso de cambio y renovación producto de la revolución económica y social en que vivimos; la globalización ha obligado a las organizaciones a transformarse y adoptar nuevas estrategias de negocios, lo cual necesariamente complica la operación haciendo aún más necesaria la auto-evaluación constante no solo de los aspectos financieros, sino de la empresa en su totalidad y especialmente de todo aquello involucrado con el "hacer" de las personas que la integran.

Los recursos humanos son el factor más importante y decisivo dentro de una organización, y precisamente es el que peor se administra, es decir, todavía es frecuente pensar que los empleados deben retribuirse únicamente con el pago de un salario y no se considera la injerencia que tienen aspectos tales como la motivación, capacitación, liderazgo o adecuación puesto-empleado en el desarrollo de la empresa.

Es necesario considerar también los procedimientos, políticas y normas que dirigen el trabajo que se desarrolla, y si estos son adecuados y eficaces a los objetivos de la organización.

Y es aquí donde llegamos al punto en que ambos objetivos (empleado-empresa) deben complementarse o ser producto el uno del otro: la empresa busca mejores resultados de su operación mediante la optimización de todos sus recursos, quien se encarga directamente



de esta tarea es el empleado, y la empresa necesariamente tendrá que delegar esta responsabilidad en él, ya que resultaría prácticamente imposible que la cabeza de la empresa, llámese junta directiva, accionistas o inversionistas, supervisen a cada momento este proceder, es así como esta confianza es depositada en el empleado, y es este quien en la medida en que vea realizados sus objetivos estará en disposición de cumplir esta encomienda como la empresa lo espera.

Por tal razón es importante la práctica periódica de la Auditoría Administrativa, no solo como medio de diagnóstico, sino como medida preventiva, y que llegue a constituirse como una herramienta de mejora que además subsane y evite todos aquellos elementos que en un momento dado puedan entorpecer la operación diaria.

La Auditoría Administrativa parte de los objetivos que la empresa pretende alcanzar, comparando como se hacen actualmente las cosas y como deben hacerse, determinando finalmente si esto es eficaz, y si no lo es se emiten sugerencias e incluso guías para mejorar la operación, las cuales van orientadas, entre otros, a los siguientes puntos:

- comunicación eficiente
- establecimiento de canales adecuados de comunicación
- Establecimiento de controles, y supervisión de la observación de los mismos.



- Elaboración de un Manual de Organización que establezca la meta de la empresa, organigramas, descripción de puestos, procedimientos y políticas.
- Evaluación del desempeño.
- Elaboración de programas de capacitación y mejora de acuerdo a niveles jerárquicos.
- Recomendación de técnicas que permitan al personal identificarse con los objetivos de la organización.

Existen muchos más aspectos que explotar en este sentido, ya que la Auditoría Administrativa ofrece infinidad de aspectos de interés, además de las ventajas que puede proporcionar, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Como conclusión consideramos de suma importancia realizar una re-valoración del aspecto administrativo, ya que si en algún momento se consideró como una tendencia moderna, ahora se empieza a tener conciencia de lo beneficiosa que puede resultar una administración eficaz.



EL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
BIBLIOGRAFIA

- 1) Stephen R., Michael; Luthans, Fred
"Técnicas para el Cambio Organizacional"
Edit. Mc Graw Hill
México, 1983.

- 2) Thiersuf, Robert; Dlekamp, Robert C.
"Principios y Aplicaciones de Administración"
Edit. Limusa
México, 1983.

- 3) Leonard, William P.
"Auditoría Administrativa"
Edit. Diana
México, 1980.

- 4) Anaya Sánchez, Carlos E.
"Auditoría Administrativa"
Edit. ECASA
México, 1976

- 5) F. Norbeck, Edward
"Auditoría Administrativa"
Edit. Técnica
México, 1982.



- 6) Thierauf, Robert J.
"Auditoría Administrativa"
Edit. Limusa
México 1984.
- 7) Cervantes Abreu, Salvador
"Dinámica de la Auditoría Administrativa"
Edit. ECASA
México, 1977.
- 8) Rubio Ragazzoni, Víctor M.
"Guía Practica de Auditoría Administrativa"
Edit. PAC
México, 1984.
- 9) Martínez Villegas, Fabián
"El Contador y la Auditoría Administrativa"
Edit. PAC
México 1984.
- 10) Cartwright, Dorwin; Sander, Alvin
"Dinámica de Grupos"
Edit. Trillas
México, 1977.



- 11) Rodríguez Valencia, Joaquín
"Sinópsis de Auditoría Administrativa"
Edit. Trillas
México, 1991.

- 12) Santillana González, Juan Ramón
"Auditoría IV"
Edit. E.C.A.F.S.A.
México, 1996.

- 13) Koontz, Harold
"Elementos de Administración"
Edit. Mc Graw Hill
México, 1997.

- 14) Dale, Ernest
"Organización"
Edit. Técnica
México, 1980.

- 15) Reyes Ponce, Agustín
"Administración por Objetivos"
Edit. LIMUSA
México, 1991.