

2ej
288



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION MODERNA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

JOSE MAYA MANRIQUE

MA. TULIA REYES BRAVO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C.P. ENRIQUE PEREZ COLIN

MEXICO, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO	I.	LA EMPRESA	
	I.1	Origen de la Empresa.....	11
	I.2	Concepto y Objetivos.....	16
	I.3	Su Función Social	21
	I.4	Su Función Económica	25
	I.5	Su Función Administrativa	30
CAPITULO	II.	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
	II.1	Concepto, Objetivos, Importancia y Limitaciones de la Auditoría Administrativa	43
	II.2	Causas por las que fracasan las Empresas	55
	II.3	La identificación de los problemas en Auditoría Administrativa	57
	II.4	La responsabilidad profesional en la realización de una Auditoría Administrativa	70
	II.5	Futuro del Servicio de la Auditoría Administrativa	75
	II.6	Ventajas de la Auditoría Administrativa.....	78
	II.7	Detectación de las deficiencias dentro de una Empresa cuando se lleva a cabo el desarrollo del programa de Trabajo.....	79

INDICE

CAPITULO III.	INFORMACION A LA ALTA GERENCIA EN LA EMPRESA MODERNA	
III.1	La Auditoría Administrativa y la información a la alta Gerencia	88
III.2	Los Controles Operativos y la necesidad de Administración efectiva.....	95
III.3	Los Procesos del Control en el método moderno del Presupuesto para la buena Administración.....	98
III.4	Nuevas Técnicas de Control	115

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Las empresas en general, sean Industriales, Comerciales o de Servicios, grandes, medianas o pequeñas, pertenezcan al sector público o privado, se encuentran con varias oportunidades a lo largo de su sobrevivencia o permanencia en esta época moderna, con la necesidad de examinar su situación. Son muchas las razones para que esto ocurra, actualmente todos los directores de empresas, saben que constantemente deben de adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan en la Administración Moderna. No sólo las crisis provocan cambios, sino también los períodos de éxito, a los que necesariamente habrá que adaptarse de acuerdo a las nuevas técnicas de la Auditoría Administrativa.

Muchas veces resulta no sólo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa. Las utilidades obtenidas ya no son como las de antes, el personal clave toma otros rumbos, La imagen de la empresa parece distorsionarse gradualmente, nuestros productos pasan de moda, envejecen los edificios, las máquinas, las personas, etc.. Es necesario intentar entrever el futuro, para prepararse convenientemente, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y también en la realidad presente y sobre todo en la Administración Moderna, pues es la base del futuro de las empresas. Por lo tanto, la empresa debe ser revisada y analizada en todos sus aspectos.

En ocasiones la empresa puede encontrarse, por varias causas, frente a una situación delicada. Una gestión ineficiente o de condiciones externas, hoy desfavorables, pueden haberla colocado en una situación, en que no puede sostenerse por mucho tiempo. Puede ser que todavía haya tiempo para detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones y por supuesto, mejorar la situación de la empresa. En este caso, habrá la necesidad de recuperar a la Auditoría Administrativa, pues con el desarrollo de este tipo de Auditoría, podemos conocer los aciertos y puntos favorables a la Dirección.

Asimismo, no solamente se hace un estudio de las actividades que desarrolla o desarrolló la empresa, sino que es una mirada hacia el futuro - del servicio de la Auditoría Administrativa, para responder en un momento determinado a los adelantos tecnológicos y el crecimiento de las operaciones de la empresa, así como a su expansión en el campo de los negocios.

Si se considera a la empresa como un organismo vivo, con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio ambiente y desarrollo, se comprenderá entonces porqué esa revisión que se ha citado varias veces, se le llamará solamente Auditoría Administrativa.

CAPITULO I

L A E M P R E S A

CAPITULO I. LA EMPRESA

I.1 Origen de la Empresa.

Desde que el hombre entró en sociedad, tuvo necesidad de coordinar sus propósitos y esfuerzos para hacer algo rudimentario que por sí solo no podía hacer, por ejemplo, cuando trataba de cazar algún animal.

Y es así como se forman los primeros grupos de hombres inspirados por propósitos y esfuerzos comunes para sobrevivir, y aparecen los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas, surge el Estado incipiente, que luego a través de otros cambios sociales, se convierte en un ente civilizado y va desarrollándose la empresa pública así como la empresa privada, ambas con distintas finalidades.

La empresa puede ser considerada como un ser vivo; nace, crece y muere, pero puede nacer, crecer, vivir e incluso morir en forma distinta. Este hecho es hoy verdadero pero lo es más aún si consideramos la evolución histórica.

En la actualidad, la estructura de las empresas es algo muy complejo, para poder comprender sus fundamentos esenciales, debemos examinar primero como nacieron las primeras empresas, luego veremos como la estructura jurídica y financiera se ha ido complicando y que factores han provocado este cambio.

Posteriormente examinaremos como el trabajo se ha ido organizando y repartiendo progresivamente entre los miembros del personal.

LA EMPRESA NACE EN EL MERCADO

En Occidente, actualmente tenemos poca conciencia de la novedad que representó en la civilización la aparición de las primeras empresas, las vemos a nuestro alrededor tan grandes y diversas, que no podemos imaginar un mundo sin ellas.

Sin embargo, aún existen lugares donde las personas producen para sí mismos o para el restringido grupo de sus familiares, todo lo que necesitan para sobrevivir.

Se sirven de instrumentos rudimentarios que con frecuencia fabrican ellos mismos, en ocasiones intercambian con sus vecinos una parte de su producción, caza o pesca, de los que no pueden procurarse, pero el fin de su actividad no es el trueque, sino la subsistencia.

La economía se modifica grandemente, desde el momento en que el trueque se convierte en una cosa corriente y pasa de actividad vecinal, a un acto que se practica entre personas que no se conocen. Posteriormente se realizan grandes viajes para adquirir mercancías, por ejemplo: especies de países lejanos, a fin de revenderlas en otros mercados. Las empresas primitivas son fundamentalmente de comercio.

El empresario compra en el momento y lugar apropiado y revende, del mismo modo, en el momento y lugar oportuno, obteniendo un beneficio igual al exceso de sus ingresos sobre los gastos, he aquí su habilidad como comerciante.

Los descubrimientos técnicos y científicos del último siglo han traído consigo, la aparición de la economía industrial.

El Capitalismo Industrial nació bajo el signo del beneficio, motor y regulador de la economía, he aquí la causa de la acumulación de grandes fortunas en manos de los empresarios y también de la aparición de una miseria obrera.

La empresa privada no ha cesado de desarrollarse en particular, bajo la influencia del progreso técnico. En una economía poco desarrollada, - la mayoría de las empresas son individuales, pero cuando la economía llega a su auge, una gran parte de ellas se asocian.

Actualmente en las economías occidentales, numerosas empresas na cen en forma de sociedades, incluso algunas surgen de otras sociedades.

NECESIDAD DE LA EMPRESA

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de ser vicio, medianas o pequeñas, se encuentran a lo largo de su vida con la necesi- dad de examinar su situación administrativa, ya que todo empresario sabe que - constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad.

No solo las crisis, sino también los períodos de éxito, son los que provocan cambios a los que necesariamente habrá de adaptarse, se deben -- efectuar análisis en intervalos regulares de tiempo con el fin de deducir la - evolución de la empresa en los períodos transcurridos.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican en Pública y Privada. La empresa Pú - blica se crea para la prestación de servicios, sin fines de lucro, y se distin g ue de la privada en cuatro puntos esenciales:

- a). El principio del beneficio no gobierna su actuación como es el caso de la empresa privada.
- b). La existencia de la empresa goza, al menos en parte, de la indefectibili- dad que caracteriza al grupo político, y así la insolvencia financiera no desempeña en la empresa pública el papel que representa en la privada.

- c). La financiación de la empresa pública es peculiar: mayor emisión de obligaciones, obtención de los medios apelando a exacciones de derecho (impuestos, multas, etc.)
- d). La administración de la empresa pública no se realiza por principios exclusivamente económicos, ya que existen grandes intereses sociales, pues la autoridad política ha de hacer pesar el beneficio social en las decisiones empresariales adoptadas por sus gerentes.

Aún cuando faltan algunas características, la noción de empresa - en general (carácter determinante del afán de lucro y de riesgo de pérdida), la empresa pública queda comprendida en el concepto de empresa porque posee las de más características de ésta (reunión de los medios de producción para el mercado o, por lo menos, para capas económicas, ya que existen grandes intereses públicos).

La empresa pública se haya situada en la zona de confluencia entre los sectores privados y públicos, en que los principios del mercado y las decisiones impuestas por la autoridad se mezclan de tal forma que resulta siempre convencional y arbitrario dividir las para señalar los límites de la economía pública y privada.

Las empresas públicas hacen su fundación por el Estado, o por la iniciativa privada. La razón de ser de las empresas públicas, sus funciones y su forma de gestión, depende en cada caso de la ideología y fines que persigue el Estado, también depende en gran parte de éste, que la empresa busque la obtención de un beneficio, o que se verifique la igualdad de ingresos, gastos o déficit. En este último caso, su financiamiento se efectúa a través de subvenciones o créditos públicos o la emisión de obligaciones.

La empresa privada se refiere a la venta de mercancías o servicios con fines de lucro. Estas a su vez se clasifican en:

- a). Empresa Comercial. - Cuando su objetivo es la compra y venta de mercancías para hacerlas llegar a los consumidores logrando con ello una ganancia.
- b). Empresa Industrial - Son las que transforman unos materiales en otros, buscando con su labor una ganancia.
- c). Empresa de Servicio.- Son las que venden algo intangible pero necesario, obteniendo una ganancia.

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de Empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural; representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles y además deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades. La empresa mediana suele considerarse a la que no es ni pequeña ni es grande.

Empresa Pequeña, es aquella que tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Empresa Mediana, es aquella que queda entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores, una de las características de esta empresa es quizá, el de combinar los problemas de los dos extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar en cambio sus ventajas.

Empresa Grande, en México, sería a nuestro juicio aquella que pueda tener un número aproximado de 1000 trabajadores, por lo anterior, es necesario fijar con mucha precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ella se perdería la unidad de la misma.

1.2 Concepto y Objetivos.

Concepto de la Empresa: La empresa es un conjunto de medios materiales, que bajo el mando de quien encarna la figura jurídica de empresario, - trata de obtener beneficios económicos para quienes la integran.

También se puede decir que es la unidad económica dedicada a la extracción, transformación, transporte o comercialización de los bienes económicos con el objeto de añadirles valor.

Calificamos a la empresa como una unidad económica por que es, - precisamente lo económico lo que da sustantividad a ésta.

La empresa es un sistema social, una organización económica y - una fuente de trabajo. Su naturaleza dinámica y su importancia vital requiere expectativas que diagnostiquen y enmienden sus males.

Los elementos que forman la empresa son:

Medios o bienes materiales: terrenos, edificios, instalaciones, - maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, instrumentos o herramientas para una mejor labor de la acción de la maquinaria; las materias primas que serán transformadas en productos, las materias auxiliares o materiales indirectos como los combustibles, lubricantes, etc.; los productos terminados que trata de vender lo más pronto posible, para la obtención de una utilidad.

El Dinero. Toda empresa necesita de cierta cantidad en efectivo, para la disponibilidad de pagos diarios, urgentes, etc., además de todo, la em presa posee como representación de todos los bienes mencionados en valor, un - capital, que están constituidos por valores, acciones, obligaciones, etc.

Medios Personales. Son los que generalmente se conocen por trabajo y son el elemento eminentemente activo en la empresa.

- a). Existen ante todo los obreros, cuyo trabajo es manual, estos pueden ser calificados y no calificados. Los empleados que están dentro de una categoría más intelectual de trabajo y de servicio a desempeñar, son conocidos como oficinistas, y pueden ser calificados y no calificados.
- b). Existen los supervisores, cuya misión fundamental es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.
- c). Los técnicos, o sea las personas con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d). Los altos ejecutivos. En estos predomina la función administrativa sobre la función técnica.
- e). Los directores, su función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales, ya que viene siendo la principal labor de la empresa para conseguir lo deseado.

Otro medio son los sistemas; las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas actividades y personas.

Existen diferentes sistemas, según sobre la actividad a que se refieren de producción, como las fórmulas, los métodos, etc.; de ventas, como el autoservicio, a domicilio, a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

También existen sistemas de organización y de administración que consisten en la forma de como debe estar estructurada una empresa o sea, la separación de las funciones, el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

DEBE
TRATAR
DE
OBTENER

BENEFICIOS
PARA

LOS SOCIOS,
EL PERSONAL,
LOS ADMINISTRADORES,
LOS BANCOS,
LOS TRANSPORTISTAS EN GENERAL
LA COMUNIDAD Y
EL PAIS

Esta es la única manera de seguir la norma general de que, cuando se establece un contrato, ambas partes deben resultar beneficiadas.

La primera condición para lograrlo es que la empresa produzca " beneficios " que habrá de distribuirlos entre todos los que directa e indirectamente, se relacionen con ella; clientes, socios, personal, proveedores, etc., pero si no se producen beneficios, no se podrán repartir, por ello, la misión fundamental de los miembros de la empresa, que es más grave a medida que se ascienda en sus niveles jerárquicos, es PRODUCIR LOS MAXIMOS BENEFICIOS, mediante el más adecuado y mejor aprovechamiento de los elementos materiales y humanos utilizados y disponibles.

Todos debemos contribuir de alguna manera, a la mejor consecución de los fines u objetivos de la sociedad en general; la misión primordial del industrial es de crear riquezas; o dicho de otra forma, la de conseguir para la colectividad, el mayor aumento de riqueza que resulte posible con un adecuado aprovechamiento de los medios materiales y personales de que disponga.

En fin, el desarrollo de las funciones de la empresa, y el logro de sus objetivos, dependen fundamentalmente de la actuación de su equipo de personas.

I.3 Su función social.

Recientemente han aumentado las exigencias en torno a la definición del papel social que les corresponde desempeñar a las empresas en nuestra comunidad; tema que generalmente se ha denominado como "La responsabilidad social de la empresa"; como es natural, las actividades tienen responsabilidades u obligaciones correlativas a los derechos o privilegios de que gozan. Tradicionalmente, se había considerado que las responsabilidades sociales de la empresa terminaban con la producción de bienes y servicios, como contraprestación al lucro derivado de su actividad; hoy debido al tamaño y complejidad de las necesidades sociales, tal definición tan estrecha, es insostenible, ya que las decisiones inherentes a los negocios, tienen grandes consecuencias sociales, - que no se pueden ignorar.

El éxito en el desempeño del rol económico ha dejado de ser la única clase de comportamiento social responsable que la sociedad requiere de la empresa. Más que eso, el concepto de logro tiene también relación, con la preservación y uso racional de los recursos físicos existentes en el planeta, - así como de los recursos humanos.

En este capítulo examinaremos brevemente el contenido del material panorámico considerado necesario para comprender este papel social, así como la atención debida a los requerimientos en la utilización justa de los talentos de los grupos especiales, de las desventajas culturales inherentes a ellos, también nos ocuparemos del desempeño del director de personal en el desarrollo de su papel respecto de la ejecución sistemática de las actividades emprendidas por la empresa.

Para comprender el papel social de la empresa, el directivo necesita conocimientos adicionales a lo técnico y a lo económico es decir, él debe estar familiarizado con los acontecimientos de la historia, la política y el gobierno, la sociología, psicología y la filosofía. Los requisitos para obtener grado universitario en Contaduría y Administración han sido revisados,

de tal manera que incluyen esos elementos en el posible administrador futuro. El director debe comprender que aunque uno debe operar en un medio económico donde el estímulo es la ganancia, no puede disponer de la libertad de los demás como le plazca.

Aunque la lista de las disciplinas relacionadas con el sistema - es bastante amplio, podemos resumir los conceptos fundamentales de un sistema social, tal como el descrito en: Libertad de reunión, Pluralismo ideológico y Constitucionalismo; estos tres elementos permiten comprender el papel de la - empresa como subsistema.

- a). Libertad de reunión. La posibilidad de organizar grupos y asociaciones - es un derecho civil protegido y garantizado en las constituciones de los países que han alcanzado cierto desarrollo, esta libertad sólo es susceptible de existir en una sociedad abierta, tal libertad, hace posible la existencia de empresas, sindicatos, sociedades de ayuda mutua, asociaciones de profesionales, en fin, tal sociedad abierta permite la invención y utilización de todo tipo de organizaciones adaptables a los cambios de las necesidades en la sociedad.
- b). Pluralismo ideológico. El derecho de asociarse hace posible el pluralismo en una sociedad. En el sistema económico de libre empresa se da la - competencia en la producción de los bienes y servicios y la posibilidad de escoger en el mercado por parte del consumidor. Tal norma plural de - entender la sociedad se debe dar en todos los niveles de dominio del Estado, así, en la Nación, los Departamentos, los Distritos, en fin de manera operativa, tal Pluralismo garantiza que el poder esté repartido entre las diferentes organizaciones, la promoción, la innovación y la creatividad, los ciudadanos desconfiarán de cualquier concentración de poder que se diera, ya que en los asuntos del Estado o de las Instituciones - Privadas, están orientadas en la famosa frase que afirma que" El poder absoluto corrompe absolutamente".

Con el objeto de preservar la libertad e independencia, una sociedad de este tipo, tiende a crear sus mecanismos de control y sus modos de operar, tales como las leyes antimonopolistas.

El Pluralismo también implica competencia entre asociaciones con el objeto de acrecentar la productividad.

- c). Constitucionalismo. Se deriva del temor de que se presente excesiva concentración de poder incontrolable, consecuencia del mal uso o abuso de la autoridad. Se caracteriza por las cortapizas u obstáculos formales a quienes hacen uso de la autoridad, respecto de los asuntos del gobierno; la Constitución establece y garantiza el uso y la limitación del poder.

Los gobiernos nacionales dividen los poderes en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, con las competencias nominales que ellos contienen, de manera que tengamos una combinación de pluralismo y constitucionalismo que asigne el uso de libertades individuales.

Se han puesto inclusive limitaciones en las divisiones políticas a niveles de Departamento o Estado, Distritos y Ciudades. También existen limitaciones en el tiempo de ejercicio de un mandato determinado, a quienes usufructan el poder en un momento dado.

¿Cuál es la competencia del director de relaciones industriales con este reto?. Existen organizaciones particularmente en las grandes, cuando la dirección tiene posibilidades de afectar muchas vidas con sus decisiones, es preciso limitar competencias, para evitar arbitrariedades, normas que digan los límites de su poder y formas de usarlo sin lesionar a la gente, en decisiones tales como vinculación al empleo, políticas salariales, promoción, cambio de domicilio de los empleados, normas disciplinarias o despido de empleados; el establecer un "proceso legal de actuación" es una forma organizativa de obra fiel al principio del constitucionalismo. Los empleados no renuncian a su carácter de ciudadanos cuando se vinculan a la compañía. Las tres funciones se dan más o me -

nos así: el Ejecutivo por los directores; el Legislativo en gran medida es ejercido por los Sindicatos y el Judicial por los árbitros conciliares del gobierno.

En síntesis, el director de personal debe tener conciencia de la necesidad de ser un abanderado del principio del constitucionalismo para la debida protección de los derechos humanos dentro de la Compañía.

LA DESCRIMINACION Y LA LEY.

Los estados modernos se han preocupado por expedir una legislación laboral antisegregacionista, principalmente respecto del reclutamiento, condiciones de trabajo, despidos y en fin, a prevenir el marginamiento de sectores sociales, a causa de su color, raza, religión, sexo u origen nacional. Generalmente, se trata de ejecutar las leyes mediante los órganos tradicionales del poder público y otros entes especializados en tomar contacto con las partes afectadas, realizando una labor de conocimiento de la gente a través de los medios, tales como : información, persuasión o conciliación, según sea el caso, se ha prohibido en algunos países por ejemplo, que los avisos requiriendo empleados tengan elementos discriminatorios.

1.4 Su función económica.

El Estado, está compuesto por la Federación, Estado y Municipios (no incluye empresas estatales), paga sueldos e intereses que recibe de las - empresas, impuestos indirectos, utilidad de sus propias empresas, impuestos - directos de las personas y contribuyentes al Seguro Social.

Una parte de sus ingresos percibidos los transfiere bajo la forma de prestación y subsidios a personas y empresas respectivamente, el Estado canaliza una parte de sus disponibilidades hacia la compra de bienes de las - empresas, utilizando los fondos de ahorro, bajo la forma de obras públicas o capitalización de empresas estatales.

Cuando las personas ahorran pueden:

- a). Comprar acciones, obligaciones con lo cual hacen llegar directamente el ahorro a las empresas.
- b). Realizar depósitos y comprar valores bancarios, en cuyo caso el banco - podrá transferir a las empresas.
- c). Comprar valores emitidos por el Estado para que haga inversiones públicas.

Hacia el sector capital, fluye el ahorro de las personas, Estado y empresas.

Sector exterior, éste representa las relaciones económicas del país con el resto del mundo.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS:

1. Según la clase de actividad empresarial (de acuerdo con el objeto de la empresa) se distinguen:

a). Empresas productoras de bienes. Son aquellas cuyo resultado de su actividad lo proporcionan en forma de bienes materiales. A este grupo pertenecen "empresas extractivas", extraen sus productos en forma de materia prima (minería, calera, etc.); empresas de elaboración, fabricación o producción" son las que transforman los bienes materiales en productos industriales o manufacturados, entendiéndose por "productos manufacturados", aquellos bienes que, como consecuencia de las modificaciones de forma y sustancia, poseen características que se diferencian sustancialmente de las materias primas y de fabricación empleadas en su producción.

Aquellas empresas que meramente realizan una cierta elaboración de las materias primas o productos industriales, sin que se pueda hablar de una modificación especial de forma o sustancia, se les denomina "empresas transformadoras". Se les considera también pertenecientes al grupo de las empresas productoras de bienes.

b). Las empresas de prestación de Servicios son aquellas que ofrecen su actividad en forma de servicio. Entre otras, pertenecen a este grupo las empresas comerciales, cuyos servicios consisten en la aceptación de determinadas funciones en el proceso de distribución económica; empresas bancarias, que ceden capital para su utilización por terceros, aceptando al mismo tiempo servicios de otro tipo (compra y venta de valores, transferencias, etc). A este grupo de empresas de prestación de servicios pertenecen también las empresas de transporte, cuyos servicios consisten en el desplazamiento de personas y mercancías; empresas de seguros, cuyos servicios consisten entre otros en la concesión de una protección, etc.

2. Según las funciones especiales de los bienes materiales extraídos o producidos, se pueden subdividir las empresas productoras de bienes en:
 - a). Empresas de productos primarios, las que extraen bienes que se emplean con objeto consuntivo o productivo.
 - b). Empresas que producen bienes de producción de todas clases. Se les incluye en las industrias de bienes de producción.
 - c). Empresas que producen bienes de uso y consumo.

3. Según las características técnicas de la empresa se pueden distinguir en -tre:
 - a). Empresas de equipo o capital intensivo. Se trata de empresas que disponen de grandes instalaciones de producción ampliamente mecanizadas. Por regla general, se trata de empresas dedicadas a la moderna fabricación en gran escala, como por ejemplo, las empresas siderúrgicas, de electricidad, etc.
 - b). Empresas de material intensivo. Su característica es el valor de los materiales empleados en la producción (materia prima, materiales de producción), que representan una parte considerable de los costos de producción por ejemplo, en la fabricación de las distintas clases de acero.
 - c). Empresas de mano de obra intensiva, se trata de empresas en las cuales la retribución de la mano de obra representa un porcentaje muy elevado sobre los costos de producción total.

EL FENOMENO DEL DESARROLLO ECONOMICO

Se advierte en el mundo una intensa corriente de progreso en el orden material, se piensa que la elevación del nivel de un país depende en gran parte del progreso de su economía.

Esta corriente abarca a los países desarrollados y también a los que están en una etapa de crecimiento.

Ahora bien, se considera que el camino a seguir es el de la industrialización, especialmente en los países que necesitan fortalecer su mercado interno y consolidar su independencia económica.

Naturalmente, el desarrollo de la industria implica un progreso general de la economía en sus múltiples actividades o funciones específicas; - agricultura, banca, comercio, etc.

Los hechos demuestran que algunos países han entrado en su proceso de industrialización y están dentro de ese movimiento general de desarrollo económico.

LAS BASES DEL DESARROLLO ECONOMICO

Es un criterio generalizado considerar que el progreso económico de un país, requiere indispensablemente de los siguientes factores:

- Los recursos naturales
- El capital suficiente
- La mano de obra necesaria.

Es obvio que cada uno de estos renglones es materia de amplios estudios en nuestro medio. Es indudable que en cada uno de estos aspectos, es preciso analizar y resolver gran número de problemas, algunos de los cuales son extraordinariamente complejos.

Pero lo que a nosotros nos interesa subrayar es que, además de los factores mencionados, el progreso económico de cualquier país depende, fundamentalmente, de un cuarto factor: El número suficiente de técnicos, ejecutivos y dirigentes de empresas, con una amplia capacitación administrativa.

Este grupo humano constituye en realidad, una auténtica fuerza económica dentro de cada empresa y una clase social de influencia indiscutible en el desarrollo económico general.

Se han hecho interesantes estudios que demuestran como el progreso de los países altamente industrializados ha sido posible, gracias a los componentes de estos grupos administrativos, y como el retraso de otros se ha debido de manera principal a la escasez o a la impreparación de dichos dirigentes.

1.5 Su función administrativa

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION.

Tratando de resumir los antecedentes históricos de la administración con un criterio interpretativo, podemos decir que tres hombres se han significado en su evolución.

Desde luego, Frederic W. Taylor (1856-1925), a quien generalmente se le considera como el orientador del movimiento del Scientific Management en los Estados Unidos.

Taylor sentó algunas de las bases de la moderna administración. Su preocupación constante fué lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del obrero y las relaciones entre éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso en que cada operación podría efectuarse, la articulación lógica de éstas y para mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo, dichos estudios fueron sin duda alguna, contribuciones importantes en el campo de la actual ingeniería industrial, sin embargo, Taylor no abarcó todos los planos ni todos los aspectos de la administración.

La aportación del Francés Henry Fayol (1841-1925), tiene un valor de verdadera trascendencia.

Si Taylor concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del obrero y en la responsabilidad administrativa del mayordomo industrial, Fayol consideró la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los gerentes y directores de empresas. Fue él quien, desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferen-

tes funciones: previsión, organización, mando, coordinación y control. Fue él quien demandó insistentemente la sistematización de cada una de ellas. Fue Fayol quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo, no obstante, la obra de Fayol, con todo su valor, fue quizá demasiado abstracta.

Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. El representante de este nuevo avance es Elton Mayo (1880-1949), investigador de la Universidad de Harvard. A él se debe en realidad, lo que en los Estados Unidos se conoce como "El redescubrimiento del hombre" en la vida industrial. Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí, y de enorme significación también los análisis de Fayol sobre las diversas funciones administrativas, de mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su relacionamiento informal, sus estados de ánimo, su conducta social, etc., como otros tantos factores que influyen decisivamente sobre el trabajo que efectúan.

Alrededor de estos tres hombres, y siguiendo sus orientaciones, muchos investigadores, hombres de ciencia, profesores universitarios, técnicos y directores de empresas han contribuido al desarrollo de la administración.

Pero en realidad, las tres tendencias mencionadas son las que caracterizan y definen el campo que abarca la actividad administrativa moderna: organización técnica de trabajo (Taylor), sistematización de las funciones de la administración (Fayol) y coordinación de las relaciones humanas (Mayo).

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La Administración es universal en el mundo de las empresas de hoy. Cualquier organización requiere tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal, así como evaluar la ejecución dirigida hacia objetivos de grupo. Numerosas actividades de gerencia tienen su propia y particular forma de abordar tipos específicos de problemas y se discuten bajo nombres tales como: administración agrícola, gerencia de ventas, gerencia de producción y -- otros, todas ellas tienen elementos en común. La dirección ha adquirido mayor importancia conforme los trabajos se han hecho más especializados y la escala de operaciones ha ido en aumento. Los desarrollos tecnológicos han cambiado - continuamente el marco de la administración.

La administración como técnica de la dirección en las empresas, necesita una orientación definida en el campo económico-social. Esta es una de las responsabilidades fundamentales de la gerencia. Pero el criterio de ésta debe influir sobre las actividades de todos los ejecutivos.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Recogemos la experiencia extranjera, pero con la deliberada intención de adaptarla a las condiciones especiales de nuestro medio. La Administración como se le entiende hoy, es una actividad científica que se apoya en principios y normas de validez general; pero en cuanto a su aplicación práctica concierne, es preciso tomar en cuenta las características particulares de nuestro país y de su ambiente económico social. Muchas definiciones se han dado de "Management" o "Administración", entre ellas sólo citaremos tres:

La primera es la que emplea constantemente la American Management Association: "La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".

La segunda es la que propone el tratadista E.F.L. Brech., "La administración es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficazmente las operaciones de una empresa".

e). Por su carácter de ciencia subordinada.

La administración es una ciencia por la sistematización de sus conocimientos de validez general: pero sólo proporciona las formas de eficacia de la dirección. Necesariamente estará al servicio de otras disciplinas que le darán su contenido. La administración es la ciencia de la eficacia de la dirección social; pero siempre estará subordinada a la orientación precisa que le señale, en última instancia, la filosofía social.

LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

En primer término y puede decirse esencialmente el logro de la máxima productividad posible, para lo cual se vale de las técnicas que hoy forman parte de Ingeniería industrial. Como ejemplo citaremos tal vez los más conocidos, de esas reglas, métodos, procedimientos y sistemas que están orientados al objetivo básico que acabamos de mencionar.

- La mejor utilización posible de las máquinas, instrumentos, herramientas e instalaciones.
- El mejor, es decir, el más económico empleo de las materias primas. En ocasiones se dice con el mayor énfasis; la máxima disminución de desperdicios.
- La mejor localización y distribución interna de las plantas por centros de trabajo, en cuanto a ello se logre el máximo rendimiento de los factores de la producción.
- El más conveniente diseño de productos y el empleo de los más económicos métodos, procedimientos y sistemas de fabricación.
- El oportuno mantenimiento de la maquinaria y equipos para obtener el máximo rendimiento de su tiempo operativo.
- Los mejores controles de volumen y calidad de la producción, etc.

Planeación. ¿Qué es lo que se debe hacer?, ¿dónde?, ¿Cuándo?,
¿cómo?.

Organización. ¿Quién lo va a hacer?, ¿con cuánta autoridad?,
¿bajo qué ambiente?.

Integración. Despertar en el empleado el deseo de trabajar -
con gusto y lograr su cooperación.

Dirección. Escoger la persona adecuada para que ejecute y or-
dene las instrucciones para llevar a cabo un tra-
bajo en equipo.

Control. Vigilar que la secuencia administrativa se desarro-
lle conforme a los planes o lo más cerca posible de
ellos.

FASE ADMINISTRATIVA DE PLANEACION

La Planeación consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamental una labor de previsión. Toda planeación, es fundamentalmente una elección. Esto quiere decir que todo plan presupone necesariamente la capacidad de escoger entre diversas posibilidades, la que mejor nos convenga.

La planeación puede definirse como la selección y relación - de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Proceso de planeación. Los planes son necesarios para todos los aspectos cuantificables de la empresa. Hay cuatro tipos de planes que son:

1. Por su clase: Objetivos, políticas, procedimientos y métodos. Todos estos son de constante uso. Además de programas, presupuestos y proyectos que son de uso único.
2. Por su propósito: de tipo operativo y de tipo correctivo.
3. Por su uso: único y constante
4. Por su alcance: a corto y a largo plazo.

Políticas. Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de sus subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan. Se refieren a la empresa en su conjunto, a sus secciones, departamentos o funciones.

El Consejo de Administración o el dueño de la empresa, es a quien les corresponde trazar las políticas generales de la empresa.

En todo proceso de organización deben distinguirse dos cosas, aparentemente contradictorias pero que están íntimamente unidas. Por una parte, es preciso separar las actividades que dentro de la empresa se realizan, y por otra parte, es necesario unir de nuevo esas actividades, relacionándolas entre sí para darles la significación de un todo.

Puede decirse que la organización se apoya en el antiguo principio de la división del trabajo y en el concepto de la coordinación. Toda organización es un trabajo que se realiza entre varios individuos, sujetos a un orden.

Los tipos principales de organización son:

1. Organización lineal o militar
2. Organización geográfica
3. Organización por productos o líneas
4. Organización por comités
5. Organización funcional.

FASE ADMINISTRATIVA DE INTEGRACION

La integración es la reunión de los elementos humanos y materiales de la empresa, necesarios para lograr los objetivos de la misma dentro del marco de su estructura orgánica. La empresa podemos describirla como una articulación social de los hombres que se reúnen bajo un objetivo común y que requieren de un lugar o domicilio para llevarlo a cabo.

Existen varios factores en la integración, de los cuales, los más importantes son:

- El factor Humano
- El factor material
- Máquinas electrónicas
- Cibernética

FASE ADMINISTRATIVA DE DIRECCION

Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones, supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos marcados en la planeación dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar. La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, tomadas directamente y con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección puede definirse en términos generales como la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos.

FASE ADMINISTRATIVA DE CONTROL

Es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático, previniendo errores y fallas, proporcionar información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

Hay tres puntos relevantes en el control que son:

- a). Información segura
- b). Protección
- c). Eficiencia

El control lucha porque se obtenga eficiencia, que para la empresa significa productividad; trata de que la operación resulte como lo planeado, o lo más cercano posible, tolerando el grado de desviación humana; además, incluye el establecimiento de estándares.

Debemos marcar cuatro etapas en el proceso de control que son:

1. Establecimiento de medios de control
2. Operaciones de recolección y concentración de datos
3. Interpretación y valoración de los resultados
4. Utilización de los mismos resultados

Las principales áreas de control son:

- a). Controles de venta
- b). Controles de producción
- c). Controles financieros y contables
- d). Controles de calidad de la administración
- e). Controles generales.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1 Concepto, objetivos, importancia y limitaciones de la Auditoría Administrativa.

CONCEPTO:

Esta clase de auditoría sirve para evaluar la capacidad administrativa de todos los niveles. La auditoría administrativa examina: los cambios, las nuevas instalaciones o modificaciones, organización de funciones, entrenamiento de personal, mejores medios de comunicación e información, compra y utilización de nuevo equipo, expansión o contracción, especialización o diversificación, centralización o descentralización, nuevas y mejores normas.

Es conveniente presentar diversos conceptos de la Auditoría Administrativa de algunos tratadistas de la materia.

William P. Leonard "Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas". (fig.1)

C.F. Horbeck.... "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

J. Fernández Arena.... "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución (fig.2)

Anaya Sánchez.... "Es la técnica que tiene por objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. La revisión de la empresa se puede llevar por áreas en forma total.

J. Rodríguez Valencia.... "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".. (fig.3)

De las definiciones anteriores de auditoría administrativa deducimos que; proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada función de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo general de la empresa que auditamos, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran. Por consecuencia, señala aquellas áreas, cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección general.

En forma conceptual la *Auditoría Administrativa* es una auditoría completa es decir, examina todos los aspectos interrelacionados de un programa.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. Se han escrito artículos excelentes sobre la naturaleza y desarrollo del tema. La mayoría de estos artículos han seguido la trayectoria de esta técnica desde su origen en la contaduría pública, pasando por su crecimiento y desarrollo dentro de la auditoría interna, hasta su definición y categoría actual.

La auditoría de operaciones o administrativa es un método constructivo para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio, puede hacerlo de varias maneras: llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en las que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y

señalando los casos en los que exista falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas y que hayan afectado a éstas de manera significativa.

Con las definiciones anteriores ya estamos en posibilidades de dar el siguiente concepto de auditoría administrativa de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del examen. (fig.4)

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO CON
WILLIM P. LEONARD

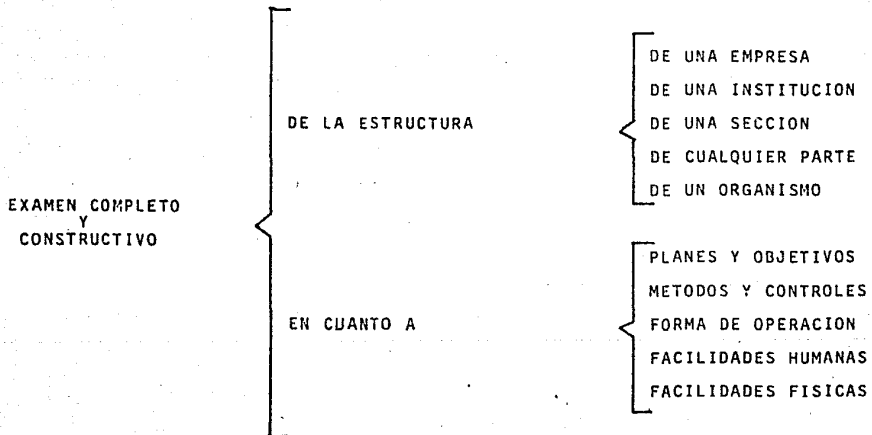


fig.1

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN
FERNANDEZ ARENA

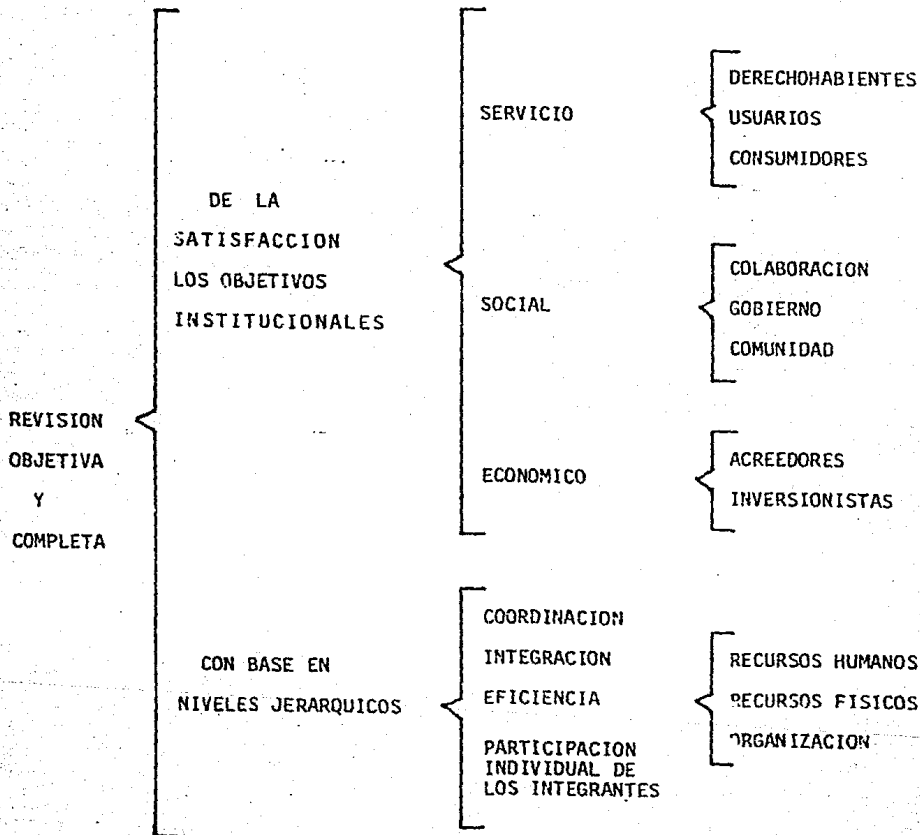


fig.2

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO CON
J. RODRIGUEZ VALENCIA

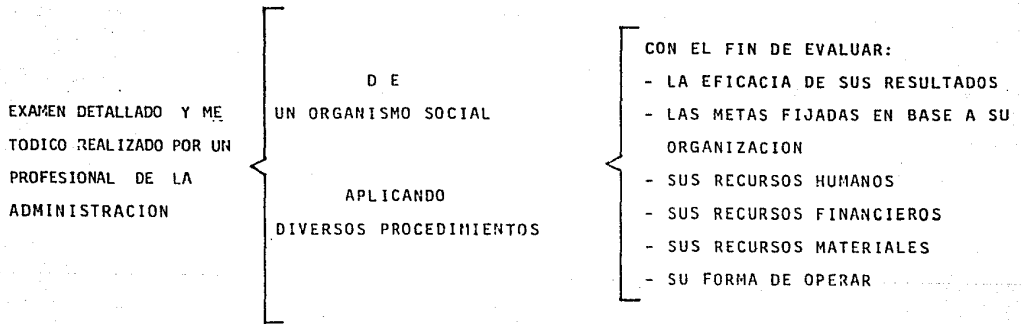


fig.3

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ES LEVAR A CABO UN EXAMEN
METODICO Y ORDENADO E
INFORMAR SOBRE LO INVESTIGADO

LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS
CON EL ESFUERZO HUMANO
EN FORMA FEHACIENTE

ES EL EXAMEN METODICO Y ORDENADO DE LOS OBJETIVOS
DE UNA EMPRESA, DE SU ESTRUCTURA ORGANICA Y DE LA
UTILIZACION DEL ELEMENTO HUMANO A FIN DE INFORMAR
SOBRE LOS HECHOS INVESTIGADOS

Fig.4

OBJETIVOS:

Proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se audita señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones (compras, ventas, personal, etc.) que la integran. O sea, asegura resultados mejores a la dirección de la empresa.

Mediante la evaluación metódica de las actividades de un organismo social podemos responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son sus debilidades?
2. ¿ En qué podemos mejorarlas?
3. ¿Cuáles son sus deficiencias?
4. ¿Cuáles son sus causas?
5. ¿Cuáles son sus aciertos?
6. ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
7. ¿En que medida?
8. ¿Cuál es la situación del organismo social ante otros similares?
9. ¿En qué áreas podemos introducir mejoras?
10. ¿Cuáles?

Las respuestas a las interrogantes anteriores implican un estudio, que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de un organismo social.

Al analizar las interrogantes que trata de responder a la auditoría Administrativa podemos observar que se refieren también a aspectos positivos, como aciertos y mejoras.

Por lo anterior, podemos afirmar que, para que la Auditoría Administrativa logre sus fines, no es necesario el haber llegado a un estado crítico dentro del organismo social auditado.

Podemos comparar a la auditoría administrativa con el examen periódico que practican los médicos para determinar el grado de salud de una persona. Estos exámenes periódicos no se realizan en el momento en que el individuo está ya enfermo, sino que trata de precisar el estado de salud administrativo del organismo auditado, utilizando los estándares de buena administración comúnmente aceptados.

ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es aplicable a todo tipo de organismo social, en su totalidad. - El propósito de la auditoría administrativa, como se puede notar, es precisar la evaluación y revisión de una organización a fin de identificar y eliminar las deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la auditoría administrativa pueda lograrse entre otros los siguientes propósitos.

- a). Eliminar pérdidas y deficiencias
- b). Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- c). Mejorar los medios de control
- d). Capacitar mejor al personal
- e). Utilizar los recursos de que dispone la empresa, tanto humano como físicos.

Lo recomendable de la auditoría administrativa es que abarque el organismo social en su totalidad, para evitar el peligro de no concebir una clara idea de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objetivo primordial de la auditoría administrativa, consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y encontrar sus propios remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorio. En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo lo cual se asemeja con las enfermedades crónicas haciendo que vaya empeorando debido a la falta de vigilancia. Esto se puede evitar por medio del control aún cuando para cubrir esta función, tenga que realizar todo un proceso administrativo, el cual también resulta sumamente importante.

Por su propia naturaleza de la función control, resulta importante el cuidado y meticuloso desempeño de la auditoría administrativa, ya que como se dijo en párrafos anteriores, corresponde a la auditoría administrativa descubrir las deficiencias o irregularidades de que adolece la administración de la empresa que se audita.

Por medio de la aplicación de la auditoría administrativa, se estará en posición de detectar problemas en cada función que realiza la empresa.

La auditoría administrativa, como es de notar, pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porque de los fenómenos - que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que son - motivo de examen por parte de la auditoría contable, con eso se llega a integrar dos instrumentos con un objetivo común: proporcionar información completa y conjunta para que los dirigentes alcancen cada vez, un mayor grado de eficiencia en sus funciones directivas.

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa, herramienta de control superior. - Ningún concepto debe considerar completo un sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. El control interno (en un sentido más amplio) requerirá la intervención de por lo menos un superior destinado a - mantenerlo en eficientes condiciones de operación, por consiguiente, la dirección superior, auditores internos o externos, accionistas y otros interesados deben confiarse en la auditoría administrativa para la prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema. El auditor administrativo es el asignado para el control y el mantenimiento del sistema de control interno.

ALCANCE Y LIMITACIONES.

Al alcance corresponden los siguientes puntos:

- Identificación de los objetivos del trabajo a realizar
- Operaciones sujetas a examen
- El criterio de prioridad establecido
- La contratación específica.

Por lo que respecta a las limitaciones:

El auditor debe realizar una serie de estudios o investigaciones para poder formar una opinión de como está constituida la empresa, como trabaja, etc., y lo más importante, conocer cuales son sus posibles limitaciones.

II.2 Causas por las que fracasan las empresas:

Todos piensan que el emprender un negocio equivale a correr un riesgo económico pero esta afirmación no es del todo cierta realmente. Y debemos aclarar y precisar que dicho riesgo no es producto definitivo del azar.

Pero si analizamos el comportamiento que de hecho han seguido - algunas empresas, se encontrará que el riesgo no es casual sino más bien causal; o sea que, el riesgo puede aumentarse o disminuirse en la forma y medida en que sea administrado el negocio y debe entenderse que esto no sólo tiene validez para las empresas nuevas, sino también para las que están operando en la etapa de pleno desarrollo. Así que, todo depende de quienes materializan la administración: los administradores. Estos son los que pueden aumentar o disminuir los riesgos empresariales; sólo basta recordar por un momento ese aforismo popular en el mundo de los negocios: no hay malos negocios, sino malos administradores.

En nuestro país, según las estadísticas que se formularon por el quinquenio 1956-1960, se establecieron aproximadamente cuatro mil nuevas industrias. Sin embargo, sólo pudieron subsistir mil quinientas dieciocho, es decir, fracasaron dos mil cuatrocientas ochenta y dos, lo que significa un 62% de las empresas que desaparecieron y que, asimismo, representaron para el país una pérdida que se estima en novecientos millones de pesos, consecuencia indudable de la improvisación y el empirismo administrativo.

Al analizar las causas del fracaso se encontraron entre otras - las siguientes y que son eminentemente de carácter administrativo:

1. Producción de Gran Escala sin una Correcta Planeación.

Empresas que se lanzaron a producir tratando de utilizar y aprovechar toda su capacidad, sin considerar que el mercado potencial era bajo en comparación con el volumen de su producción.

MEDIDA Y ESTIMACION DE LA EFICIENCIA DEL CONTROL

Para que en una empresa exista un control eficaz, deberá haber - unidades de medidas continuas y detalladas de realización. Esto es cierto particularmente tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, jornales y salarios, etc. La función de la auditoría administrativa es la de verificar la ejecución y efectividad del control.

A este respecto, el examen podrá denotar una falta de control o por lo menos, un control no muy riguroso.

Un control deficiente puede ser el resultado de un desorden en los registros y en los procedimientos, la falta de coacción adecuada de inspección o normas inadecuadas de medición. El auditor está obligado a hacer un estudio tanto de los registros como de los procedimientos y, cuando sea necesario, recomendar que estos últimos sean realizados como se ha especificado. Él quizá descubra que la inspección requiere instrucciones adicionales a fin de vigorizar su aceptación.

Después de haber valorizado las normas, tal vez encuentre que es necesario recomendar la reinstalación de dichas normas de acuerdo con las circunstancias del momento.

LA SUPERACION DE LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

La experiencia demuestra que la falta de mayor importancia en muchas compañías es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de organización. En general, la causa se debe a indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de los principios de organización.

Al revisar los principios de organización debe darse la debida importancia, a la totalidad de los objetivos de un negocio, a las bases fundamentales necesarias para que se ejecute el trabajo, y a los resultados obtenidos, a la estructura del organismo o los requerimientos esenciales para la organización de las funciones y de los departamentos, la manera de seleccionar y manejar al personal y la distribución ordenada de los equipos de trabajo, a fin de obtener unidades de acción para lograr las metas que se desean.

El auditor, cuando examina la gráfica de la organización de un negocio, deberá, en primer lugar, cerciorarse de que refleje la verdad correctamente y el estado actual de las funciones del organismo. Debe analizar todos y cada uno de los elementos y al terminar su avalúo determinar si la estructura de la organización es sólida y efectiva. En algunos casos, tal vez encuentre necesario preparar y presentar una nueva gráfica que muestre las modificaciones que se recomiendan.

El reconocimiento de las actividades a que se dedica la negociación es un paso importante en el proceso de análisis de la misma, de acuerdo con las funciones. Existe el problema de determinar cuales actividades son necesarias o convenientes. Debe determinarse la importancia de cada función a fin de separar adecuadamente aquella que la tengan en mayor grado. La necesidad de designar bajo un sólo encabezado las funciones menores, semejantes o afines, también es importante. El auditor deberá buscar el posible traspapeleo y duplicidad del esfuerzo y la concentración de una o más funciones que existan en la empresa para señalar sus recomendaciones y la eliminación del traspapeleo y duplicidad.

Se encontrarán casos en que algunas funciones importantes han sido descuidadas y en cambio otras de menor cuantía reciben mayor atención.

Otros defectos, descubiertos ocasionalmente, reflejan por lo general que determinados ejecutivos tienen demasiada carga, que se han asignado puestos de importancia a individuos carentes de la capacidad para ejecutar el trabajo, que personas con una habilidad no común están manejando funciones se

cundarias y que un empleado que ayuda a un directivo de la compañía puede ser el responsable de la falta de correlación de las funciones.

Es necesario un examen periódico y real hecho por el auditor, a fin de tener la seguridad de que se ha seguido la línea marcada por la compañía. Por ejemplo, en la evaluación de un departamento de compras, las reglas básicas para el auditor al examinar y trazar, deberán incluir entre otras cosas, las siguientes:

- a). Responsabilidad por compras
- b). Autorización por cada compra
- c). Adhesión a las especificaciones requeridas
- d). Colocación de pedidos como resultado de una convocatoria para competir
- e). Eficacia de las fuentes de abastecimiento
- f). Confianza en el proveedor

El auditor debe mirar si falta una política eficaz en cualquier terreno. En su investigación debe comprobar la solidez de las reglas. ¿Se dirigen hacia un objetivo definido? ¿son positivas, claras y comprensibles? ¿se conocen los principios económicos?.

Al verificar las reglas y las prácticas, el auditor debe tomar en cuenta todos los elementos. Por ejemplo, una estimación de la política de ventas de una negociación, incluyendo la calidad, el modelo y el estilo, así como el número y variedad de los productos. Además para asegurar el cumplimiento de las reglas se debe tener por principio un entendimiento claro de los objetivos. ¿Son estos completamente sólidos y practicables? ¿cuáles son los factores que los limitan y los determinan?.

El paso siguiente es estar seguro si todos los afectados han seguido o no las reglas.

Técnica utilizada en la Auditoría Administrativa

1. La planeación
2. Trabajo a desarrollar
3. Procesal
4. Funcional
5. Analítico
6. Estudio y evaluación del sistema de control
7. Hojas de análisis
8. Hojas de papel, color del mismo
9. Encabezado
10. Contenido
11. Índice de las hojas de análisis
12. Propiedad de los hojas de análisis
13. Cuestionarios
14. Revisión de hojas de análisis
15. Objeto de la revisión
16. Procedimientos de la revisión
17. Importancia de las hojas de análisis.

1. La Planeación

Es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados. Hay que hacer un estudio preliminar de la empresa efectuando la revisión en forma total (que es el objetivo de la auditoría administrativa) o en algunas de las áreas que comprenden la organización funcional.

El estudio preliminar de la auditoría administrativa es con el fin de tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa, así como también evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa o efecto de una revisión posterior, seleccionando por muestreo o pruebas de mayor o menor importancia la estructura empresarial.

La revisión general de la empresa tiene como meta lo siguiente:

- Evaluar la efectividad de la administración
- Descubrir áreas en las que existan problemas
- Proponer en su caso las medidas correctivas.

El auditor administrativo es el profesional que aconseja a la empresa sobre la necesidad de efectuar la revisión que requiere que puede ser total o por áreas o secciones.

El área o sección que se hace necesario auditar, se analiza con una investigación preliminar de tipo general. Se efectúa a base de un cuestionario evaluándolo rápidamente para estar en aptitud de efectuar la planeación de tipo general, procesal, funcional o analítica. Planear la auditoría es conocer previamente que es lo que vamos a hacer en cuanto a trabajo a desarrollar.

2. Trabajo a desarrollar

El auditor administrativo necesita de:

- Cuestionarios generales
- Comentarios y sugerencias
- Hojas de análisis y papelería

El auditor administrativo deberá preguntarse constantemente:

- ¿Quién lo hace?
- ¿Qué se está haciendo ?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace?

Dentro de los cuestionarios, comentarios y sugerencias, el trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas.

3. Procesal

Planeación, organización, dirección y control

4. Funcional

Consejo de Administración-gerencia-asesoría-producción-mercadotecnia-finanzas-personal, etc.

5. Analítico

Puesto, tiempo, seguridad, movimiento, formas, equipo, costos, materiales. Básicamente la auditoría administrativa a desarrollar dependerá de la calidad operativa de la administración y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.

6. Estudio y evaluación del sistema de control

El sistema de control de la empresa ha de ser estudiado y evaluado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa.

El auditor administrativo debe tener previsto, cual va a ser el trabajo que va a desarrollar, de tal manera que es indispensable antes de iniciar su labor, que el auditor tenga ya realizada la planeación de investigación en términos generales.

7. Hojas de análisis

En las hojas de análisis se recopilan datos, comentarios, notas y evaluaciones pertenecientes a la revisión de la empresa.

Las hojas de análisis sirven al auditor para demostrar que ha efectuado una revisión en la empresa y le sirven de base para su evaluación e informe final.

Las hojas de análisis deben incluir todos los datos recabados en el desarrollo de la auditoría administrativa y guardarse cuidadosamente durante la revisión y posteriormente en el archivo del auditor.

8. Hojas de papel

El papel deberá de ser de buena calidad por el manejo constante que se le da, el uso del papel de tamaño uniforme es conveniente por permitir su arreglo y archivo ordenado

Color de Papel. Al escoger el papel, se deberá tomar en cuenta que algunos colores imponen menos esfuerzo a los ojos. El color crema o verde claro, sirve satisfactoriamente para este objetivo. El papel con fondo blanco tiende a deslumbrar sobre todo con la luz artificial.

9. Encabezado

En primer término se pone el nombre de la empresa que se va a examinar, - una breve descripción del contenido de la hoja, el período que cubre o fecha de cuando va a quedar terminado el examen y el nombre o inicial del - auditor.

Durante el desarrollo de una auditoría, es posible ordenar la mayoría de los trabajos y en este caso se utilizan números o letras para correlacionarlos y esa referencia se pondrá en el encabezado. Cada hoja de análisis debe llevar las iniciales o el nombre completo de las personas responsables. Cuando son preparadas por el cliente se deberá hacer la anotación - correspondiente.

10. Contenido

Al planear una auditoría, se deberá poner cuidado en los métodos que se - emplearán para las verificaciones e investigaciones con respecto a las hojas de análisis que se prepararán.

No se deberá anotar lo que no tenga importancia. A veces es necesario copiar lo que aparece en los instructivos o bien anexar una fotocopia, se - deberán estudiar las necesidades para cada hoja de análisis que se va a - preparar.

El auditor deberá usar su experiencia en el arreglo del contenido del análisis o programa, es preferible desarrollar el trabajo sin omitir ninguna información importante, algunas veces será necesario obtener detalles de interés o copias de algunas hojas de análisis anteriores para evitar repetirlas.

Uno de los métodos más efectivos para ahorrar trabajo al auditor, es usar los datos ya preparados por el personal de la empresa, si no hay copias o material necesario, se harán los arreglos para sacar copias. Por lo tanto,

Se arreglarán con el personal de la empresa, la preparación de algunos - análisis para el uso del auditor. De este modo, el auditor maneja mejor su tiempo en los procedimientos de verificación.

Todas las hojas de análisis obtenidas de la empresa que no sea necesario retener por el auditor, deberán ser devueltas al terminar la auditoría.

El auditor supervisor deberá verificar que las hojas de análisis estén - completas en la inspección, observación, comprobación y rastreo al térmi no de la auditoría.

11. Índice de las hojas de análisis.

Es más flexible usar en el índice números en lugar de letras, aún cuando es conveniente numerar los subanálisis usando un número y una letra. Los símbolos para el índice deberán ser escritos con lápiz de color en la - parte superior de entre las hojas de análisis preparadas, deberá aparecer el programa de auditoría, los manuales de organización, cuadros ocupacio nales, instructivos, sugerencias para auditorías futuras y comentarios - recabados durante el desarrollo de la misma, relacionados con puntos que se cubrirán en el informe, o para discusión con el cliente.

12. Propiedad de las hojas de Análisis.

El auditor debe de mantener un control de las hojas de análisis para que salvaguarde que sus papeles presentan su trabajo y que ha tenido las bases necesarias para su evaluación e informe. Las hojas de análisis son propiedad del auditor.

13. Cuestionarios

Los cuestionarios sirven como guía para buscar contestación a interrogan tes acerca del área en revisión.

El auditor al preparar los cuestionarios, no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales de la empresa, sino que estará - obligado a desarrollar una investigación cuidadosa del procedimiento.

Deberá considerar también todas las posibilidades de error antes de decidir el procedimiento a seguir.

El auditor por ningún motivo deberá dar los cuestionarios al cliente para ser terminados, ni deberá mostrarlo mientras se entrevista con el mismo. La información deberá ser obtenida por medio de una cuidadosa investigación y obtención de datos.

Cuestionario General.

Se usa el cuestionario general para efectuar un análisis global de la situación de la empresa.

El auditor administrativo deberá llenar el mayor porcentaje del cuestionario en el lugar de trabajo.

Es aconsejable para el auditor, registrar la respuesta de todas las preguntas, aún cuando la respuesta sea negativa.

14. Revisión de hojas de análisis

La revisión de las hojas de análisis deberá estar completa, ser sistemática y crítica, ser confiada sólo a las personas que están capacitadas para determinar si la auditoría ha sido ejecutada adecuadamente.

15. Objeto de la revisión.

El análisis no deberá considerar el proceso de revisión de hojas de análisis como un trabajo que debe ser efectuado superficialmente, sino que deberá hacerlo eficientemente, ya que de este modo se desarrolla uno de

los propósitos de la revisión que no es únicamente encontrar deficiencias, sino determinar si se ha tomado nota de cada hecho que se ha presentado a efecto de darle el mejor servicio a la empresa.

Con la revisión de las hojas de análisis se tiene la oportunidad para determinar que el examen fue hecho de acuerdo con los procedimientos de auditoría que se estimaron necesarios en vista de las circunstancias.

16. Procedimientos de la revisión.

Las hojas de análisis deberán mostrar que han sido revisados, ya sea que aparezcan las iniciales del auditor en todas las hojas de análisis, o use marcas en el proceso de la revisión. Los procedimientos para la revisión son los siguientes:

- El cuestionario general y cuestionario por áreas, deberán ser examinados detalladamente.
- Las hojas de análisis agrupadas deberán ser verificadas para determinar si la clasificación es correcta.
- Cada análisis deberá ser revisado.
- Se demostrará que se han hecho las pruebas necesarias
- Las escrituras, contratos, organigramas, manuales y cuadros ocupacionales deberán ser estudiados y cualquier asunto importante deberá ser considerado.
- El significado de porcentajes, coeficientes, rotativos, deberán ser comprobados.

17. Importancia de las hojas de análisis.

La importancia de las hojas de análisis depende de la información contenida en ellas con respecto al valor de los datos en los respectivos departamentos y el procedimiento de la auditoría aplicada a las diferentes clases de análisis, su valor no depende del grado de la información detallada contenida en los datos, sino de la importancia de los mismos.

Todos los datos deberán ser cuidadosamente analizados para distinguir - los principales de los secundarios y medir el grado de importancia de - Los mismos.

11.4 La responsabilidad profesional en la realización de una Auditoría Administrativa.

La realización de la auditoría administrativa es trabajo de equipo y requiere la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: Licenciado en Contaduría Pública, Licenciado en Administración de Empresas, Economistas, etc., esto nos hace pensar que cualquiera de esos profesionales puede emprender la auditoría administrativa, siempre y cuando tengan la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la Auditoría Administrativa.

Características que debe reunir el Auditor Administrativo.

- a). Una actitud mental abierta. Esto implica una mente horizontal, panorámica, receptiva, dialéctica, imaginativa, creadora con capacidad de análisis.
- b). Conocimientos amplios del proceso administrativo y de las herramientas modernas de administración. Esta característica involucra un conocimiento sobre las diferentes fases de la administración (planeación, organización, dirección y control) sus elementos de implantación, manejo y corrección, así como cierta experiencia práctica y un conocimiento de las últimas herramientas que se hayan desarrollado para mejorar la eficiencia administrativa. Esto implica una continua capacitación.
- c). Conocimiento específico sobre el área que está criticando. Esta característica nace de la naturaleza misma del trabajo que está desarrollando el auditor administrativo, toda vez que no es posible criticar el desarrollo de la mercadotecnia, la eficiencia de la publicidad efectuada por la empresa, lo adecuado de la planeación a largo plazo o el uso correcto del equipo de procesamiento electrónico de datos, etc., si no se cuenta con conocimientos suficientes en el área.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice que " la consultoría administrativa cumple con la función de proporcionar a la dirección de las empresas la mejor manera de utilizar con eficiencia los elementos y recursos disponibles para lograr sus objetivos....." y agrega " la consultoría administrativa pretende encontrar respecto a cualquiera de las funciones - de una empresa la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo siempre como mira el incremento de la productividad....."

En general se puede hablar de tres tipos de servicios:

1. Proveer de una apreciación objetiva de las condiciones y de los planes existentes.
2. Alimentar de conocimientos técnicos especializados que de otra manera no - estarían al alcance de los usuarios.
3. Proporcionar ayuda en el desarrollo de determinado proyecto en el cual el - usuario no cuenta con todo el talento especializado requerido.

Las empresas requieren utilizar los servicios del consultor externo, principalmente por:

- a). Limitaciones de tiempo de sus ejecutivos.
- b). Necesidad de contar con una opinión independiente, objetiva e imparcial.
- c). Eliminación de vicios en que se incurra por deformaciones o procedimientos obsoletos.

Todas las opiniones expresadas tienen como común denominador a la eficiencia y a la eficacia, como algo incanzable y siempre perseguible, como algo parecido a la perfección.

Se percibe el olor a productividad, a minimizar riesgos, a mejorar situaciones, a un deseo de superación.

Todo parece indicar que la crisis general en que se vive no ha dejado de tocar a los contadores y hasta acá nos ha llegado la confusión y la falta de definición de lo que somos, de lo que queremos ser y de lo que podemos dar.

Tal parece indicar que no hemos llegado a concluir que lo único que podemos hacer es ejecutar un poco mejor lo que ya sabemos a no ser que en verdad queramos partir de lo que se necesita en la administración, más que en cómo utilizar determinada técnica en las ciencias administrativas. Y por tanto, pretendemos aprender y explotar un sin número de disciplinas en boga.

Pero no solamente los contadores somos culpables de este síndrome al no reconocer nuestras capacidades y limitaciones, y al no saber vender nuestros servicios, sino que hemos sido víctimas de confusiones y de la falta de orientación de los usuarios para comprar los servicios que requieren.

LOS CONTADORES PUBLICOS CONSULTORES.

No se si los contadores hemos llegado en tiempo a la reunión, pero al menos nos hemos encontrado con bastantes invitados y muchos de ellos altamente capacitados y verdaderos profesionales. ¿Qué hemos hecho los contadores para trabajar el fértil campo que de manera natural conocemos y nos pertenece?.

Nosotros, los contadores, somos una profesión, no una ocupación organizada, tenemos independencia mental, buen tacto con nuestros clientes, cumplimos nuestra función de asesores, tenemos toda una tradición en el servicio y sobre todas las cosas contamos con normas de conducta que respetamos.

Pero cuando hablamos de vender nuestros servicios, nos persignamos quizás sin pensar que tenemos que demostrar que nuestro título y nuestra práctica profesional realmente significan algo y producen beneficios genuinos para nuestros clientes y eso constituye una proposición de venta que debemos -

reconocer, y si no podemos vendernos, o sea si no podemos demostrar que nuestras habilidades sirven para algo más sustancial que el pertenecer a una organización, hemos fallado no sólo como vendedores, sino como profesionales y, como tales, tenemos la enérgica y activa obligación de vender nuestros conocimientos.

Aspectos personales. El Contador Público Consultor debe:

- Dedicar toda su capacidad y esfuerzo a resolver los problemas para cuya solución sea contratado.
- Aceptar sólo trabajos para los que:
 - * Está efectivamente preparado
 - * Tenga conocimientos especializados
 - * Tenga la experiencia o entrenamiento requerido.

II.5 Futuro del servicio de la Auditoría Administrativa.

La auditoría primitiva era orientada a revisar datos históricos. Los conceptos actuales de auditoría administrativa tienen que ver no solamente con datos pasados, sino también con datos presentes e incluso con problemas futuros. Los auditores deben hacer evaluaciones como hombres de negocios, pensando en términos de objetivos, políticas, procedimientos, costos y utilidad. Deben interesarse por los objetivos de la gerencia y hacer sus evaluaciones con base a ellos.

Los conceptos futuros que abarcarán la auditoría administrativa es difícil poder precisarlos, pero lógicamente tendrán que ir a la par con el crecimiento y complejidad del mundo actual. La auditoría administrativa tiene un tremendo reto al futuro, ya que al igual que la administración, tendrá que satisfacer las necesidades de la empresa, la que tendrá un crecimiento explosivo.

La auditoría administrativa está tomando cada día mayor importancia como una de las principales herramientas de la administración, y la gerencia espera obtener cada vez mejores resultados de ella. Los auditores conscientes de las necesidades crecientes de los administradores deben preocuparse cada vez más por aceptar este reto. Los administradores necesitan profesionales capacitados que los asesoren sobre cómo lograr aumentar la eficiencia de las operaciones administrativas. La auditoría administrativa debe prestar esta asesoría y éste es su principal reto para el futuro.

Una de las futuras posibilidades es la Auditoría Administrativa Dictaminada por profesionales independientes tal como acontece con la auditoría contable al presentar su dictamen.

El informe de la auditoría administrativa dictaminada por dichos profesionales independientes, tal vez tendría mayor aceptación que la que actualmente presenta la auditoría contable, ya que, como hemos advertido, la in-

formación de la auditoría administrativa es más completa, pues nos da una visión integral del negocio, que se refleja en la actualidad para las partes interesadas y que actualmente recurren a los estados financieros como son:

Dueños. Tendrían información completa sobre la actuación de quienes dirigen sus empresas, y podrían conocer cómo y en qué grado se han logrado los objetivos de la empresa. Esa evaluación no puede hacerse por medio de los tradicionales estados financieros, ya que la actuación de los dirigentes no siempre va en razón directa con las utilidades reflejadas en dichos estados.

Público Inversionista. Con la información de la Auditoría Administrativa, pueden determinar la posición que una empresa guarda en el mercado y con respecto al futuro, a fin de asegurar mejor su inversión, y es indiscutible que esto depende más de la calidad de los administradores que de las utilidades que se han obtenido en el presente.

Acreedores. Estos podrían hacer consideraciones acerca de las necesidades del crédito a otorgar, como es el determinar si realmente se justifica el objeto del mismo. También les permitiría tener conocimientos sobre el mercado del negocio y sus posibilidades de expansión, sus políticas de ventas, sus sistemas y procedimientos de operación y en general, sobre como es dirigida la empresa.

Personal. El personal de la empresa, especialmente el administrativo, puede conocer cómo se ha desarrollado y cómo puede mejorar. Con el informe de la auditoría administrativa, tiene una pauta que le permite fortalecer sus puntos débiles o cualquier causa que pueda afectar su proyección como ejecutivo.

Estado. El informe de la auditoría administrativa señalaría las causas de las pérdidas que ha sufrido un negocio, con lo cual se puede determinar si son causas imputables a la administración o ajenas a la misma. En este último caso, tal vez se sigan aceptando como se ha hecho tradicionalmen-

te, más no en el primer caso, o sea por pérdidas causadas por una mala administración. Esto es explicable, ya que una empresa mal administrada es siempre - un mal social y el estado no tiene porque soportarla.

Para concluir hay que hacer incapié en el hecho de que el haber tratado a la auditoría administrativa no significa que esta auditoría llegue a eclipsar y mucho menos a eliminar a la auditoría contable. Más bien, la llegará a fortalecer para integrar un dueto con objetivo común; proporcionar información completa y conjunta para que los dirigentes alcancen cada vez un mayor grado de eficiencia en sus funciones directas.

La dirección de una empresa que camina hacia el futuro, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues el hacer esto, correrá graves riesgos. Surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades, haciendo uso de métodos, planos, herramientas y normas gastadas o anticuadas, muchos de los cuales necesitarán ser sustituidos por otros o bien, porque quienes los dirigen, no tengan conciencia de las tendencias y corrientes económicas ni tampoco el acierto para entender las capacidades de interpretación para actuar con acierto ante ellas. Si se quiere estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de progreso, quienes dirigen la empresa deberán atender a la permanente necesidad que tienen de evaluar y analizar sus métodos y actuación, planear y modernizar su administración y escoger y emplear los instrumentos más avanzados a su disposición.

Para que la empresa pueda sobrevivir, la dirección debe tener - una clara visión de a donde se encamina, descubrir sus deficiencias y trazarle un nuevo derrotero si se hace necesario. Tal vez se imponga el ensanchar las - actividades que prometen buenas utilidades, introduciendo nuevos productos o - servicios que dan origen a nuevos mercados o creando departamentos que promuevan determinadas zonas. En la actualidad, hay mayor necesidad de contar con administraciones bien integradas. Muchos nuevos aspectos surgirán como resultado del adelanto en las técnicas de automatización de las empresas. Las computadoras serán utilizadas ampliamente hasta por las organizaciones más modestas. La capacidad de absorción de los múltiples adelantos que depara el futuro, constituye un verdadero reto a la administración.

11.6 Ventajas de la Auditoría Administrativa.

Detecta las fallas de los controles operativos. La operación de control debe coadyuvar a la obtención de las metas señalando oportunamente, cualquier desviación, con el objeto de alcanzarlas eficientemente. La eficiencia la podemos obtener en el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.

Para la operación de controles es necesario la delegación de autoridad en aquellos casos en que los controles sean desarrollados por especialistas (Contadores, Ingenieros, etc.). Así como en cualquier otro caso en la cual la actividad de control sea realizada por cualquier subordinado.

La comunicación de las normas de control también forman parte de la operación de controles, siendo imposible su realización sin el conocimiento de normas y estándares. La comunicación comprende todos los sistemas de información que sirve como instrumento de control, por ejemplo: Contabilidad, presupuestos, estadísticas, etc.

La situación típica es la de una empresa con muy pocos datos, en donde el jefe ejecutivo, normalmente un empresario, a partido de una empresa de dimensiones muy pequeñas y todavía la dirige, fundamentalmente con arreglos a un juicio personal, con pocas cifras salvo el estado de cuenta del banco, las utilidades anuales y estado de pérdidas y ganancias. Semejantes empresas pueden ser muy prósperas pero a menudo se produce una quiebra repentina, porque la compañía se ha vuelto demasiado grande para que funcionen dichos métodos de control, porque ha habido un cambio en las circunstancias externas que fue oculto por las variaciones normales de mes a mes, hasta que las finanzas se vieron seriamente afectadas.

11.7 Detección de las deficiencias dentro de una empresa cuando se lleva a cabo el desarrollo del programa de trabajo.

Existe un determinado número de elementos que una administración debe incorporar al sistema de control operativo, para tener la seguridad de que se alcanzarán los objetivos de la empresa. Dentro de estos elementos se encuentran una serie de deficiencias, siendo éstas una gran variedad de factores que influyen en el mal funcionamiento y en el no cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa.

Los principales elementos son:

- Una estructura organizacional sana

El punto de partida de un sistema de este tipo es un eficiente organigrama que claramente defina las líneas de autoridad y la esfera de control dentro de la empresa. Un buen organigrama debe seguir las reglas para una efectiva delineación. Por ejemplo, cualquier nivel del organigrama implica cierto grado de igualdad. Si una empresa tiene cuatro funciones principales y que todas tiene una importancia igual. Cada nivel en la estructura organizacional debe ser una división del nivel anterior superior.

- Personal competente

Ciertas empresas afirman con toda razón que su mejor activo lo constituye su personal leal y bien calificado y que no aparece en el balance general. Es seguro que lo adecuado del personal es un factor de importancia en la determinación de hasta dónde es eficiente un control interno. La eficiencia del personal es determinada por las políticas de reclutamiento, selección, entrevista, adiestramiento, retención, promoción y compensación de la empresa. Parte del adiestramiento al empleado debe proporcionarle una comprensión del sistema de control interno por lo que se refiere a su función particular. La falta de comprensión puede ser tomada como una de las principales causas del fracaso del control interno.

- Separación de responsabilidades

En la práctica de las empresas, las funciones deben ser ordenadas en forma tal, que ninguna persona de la organización debe tener un control completo sobre cada operación.

Para poder lograrlo, debe separarse la responsabilidad contable, la salvaguarda de intereses y las funciones de operación. Por ejemplo, dentro de lo posible el contador, el cajero y el vendedor deben ser tres personas distintas.

- Equipos Mecánicos

Algunos equipos mecánicos como cajas registradoras, sellos de la empresa y relojes marcadores de tiempo, han sido utilizados desde hace mucho tiempo como forma del control. Sin embargo los avances tecnológicos de este siglo han desarrollado los aditamentos de control a un grado tal, que casi no hay ninguna empresa que no tengan alguna forma de control mecánico.

- Formas y Procedimientos.

Los procedimientos aplicados por una empresa como una parte integral del sistema de control operativo. Se establecen para incorporar extensivamente otros principios de control operativo, como el uso de equipos mecánicos y la separación de responsabilidades. Las firmas mancomunadas en los cheques, las firmas de autorización y la revisión de la exactitud aritmética, son procedimientos también utilizados para reforzar el control interno.

- Revisión y Evaluación

La terminación de la detección de las deficiencias de un sistema de control operativo en su revisión y evaluación. Existen dos puntos en este principio.

- a). La revisión y evaluación integral dentro del sistema, que hace que el trabajo de un empleado sirva de comprobación automática del trabajo - de otro, para que no sea necesario contar con una persona que se dedique exclusivamente a la revisión del trabajo de las demás personas.
- b). Posiblemente es de mayor importancia, la revisión independiente del sistema como un todo . Esta revisión puede efectuarse por un equipo - administrativo que sería dentro de la empresa por un departamento de auditoría interna que reporta a niveles directivos de la misma y que le permite cierto grado de independencia, o por Contadores Públicos - externos contratados.

La revisión y evaluación no debe enfocarse tanto al grado de aplicación del sistema, ya que es de hecho el sistema operable. Un sistema puede verse bien en los papeles, pero resulta un fracaso en la práctica.

La revisión del control operativo debe incluir suficientes pruebas de los controles, para tener la seguridad de que están alcanzando los objetivos predeterminados, tales como:

1. Detecta áreas de reducción de costos.

Toda empresa que nace, tiene un principal objetivo, el cual se finca en la obtención de las mejores utilidades, pero con el mínimo de esfuerzo posible.

Es obvio que las empresas persigan este fin, pero no todas pueden alcanzarlo, ya que no todas cuentan con los mismos medios. Una de las formas de conseguir mejores utilidades es mediante la reducción de los costos en las áreas.

El término *costo* comprende aquí los gastos de cualquier índole y no se limita a los costos de material y de la mano de obra directa. En resumen, se diría que son los siguientes:

a). Ingeniería de valores

Normalmente se utiliza el término *ingeniería de valores* para expresar una actitud frente al diseño de un producto que trata de atribuirse el máximo valor para un costo dado, o dicho mejor al revés, realizar una función determinada para un costo más bajo posible.

b). Tipificación de los componentes materiales

Este es otro de los recursos de mucha utilidad para la reducción de los costos. La mayoría de las empresas, eligen un material o componente que parece satisfacer su necesidad inmediata. Pero el número de componentes que podría utilizar es, con frecuencia tan grande y hay tan poca diferencia entre las diversas alternativas, que la elección deviene casi arbitrariamente. Esto sucede y es cierto, especialmente en el diseño de productos tecnológicos o dentro de la industria electrónica, en donde las permutaciones de materiales o componentes disponibles son muchos. Todo esto da al correr de los años, un número muy grande de materiales y componentes específicos comprados, que van a dar a los almacenes de las empresas, en donde habrá muchas pequeñas cantidades y lotes que no han sido utilizados y que es probable que nunca los lleguen a utilizar.

c). Ingeniería de producción

El análisis de los métodos de fabricación alternativos que se hace en los programas de ingeniería de valores, hace pasar automáticamente - al primer plano, la adecuación de los medios tecnológicos de producción de la empresa. Si la disposición de la planta y los métodos de producción han de ajustarse a una norma, es necesario que haya un equipo de ingeniería de producción, bien adiestrado en las técnicas de su profesión con experiencia en la industria y capaz de concentrarse en su función específica. Hasta en las empresas pequeñas, es necesario que haya, al menos, una persona exclusivamente responsable de la planeación y mejora de los métodos de producción, sin el compromiso de la trayectoria cotidiana de la dirección.

2. Detecta mejoras potenciales de operación.

La auditoría de operaciones tuvo su origen en la Contaduría Pública y se convirtió en una disciplina que se encuentra dentro de la Auditoría Interna, desde donde alcanzó su actual estado de desarrollo. Es un concepto constructivo, diseñado para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa de varias maneras:

- Llamando la atención sobre las fallas de los controles operativos
- Destacando áreas en donde pueden reducirse los costos.
- Sugiriendo mejoras potenciales de operación
- Señalando fallas en la implantación de responsabilidades funcionales en diversas áreas, las cuales podrían afectar de manera significativa, las operaciones de dichas áreas.

3. Técnica de la Investigación de operaciones.

A efecto de realizar la investigación, no sólo es necesario aplicar sistemáticamente un riguroso método científico en su empeño en la búsqueda de hechos de manera objetiva y cuantitativa, sino que también el investigador debe estar familiarizado con una variedad de complejas técnicas de matemáticas y computación.

Consideramos de una manera breve algunas técnicas usadas:

a). Teoría de probabilidades

Muchas situaciones de planeación requieren que se estime la posibilidad de que ocurran variantes de la operación.

La teoría o cálculo de probabilidades se ha venido aplicando en casi todos los tipos de operaciones industriales. Las áreas más frecuentes de aplicación son:

- Manejo de inventarios
- Análisis de accidentes o descomposturas
- Previsión a corto plazo
- Planeación de capital
- Ubicación del esfuerzo de mercadeo
- Manejo de inversiones
- Previsión a largo plazo

b). Teoría del muestreo

Generalmente, siempre que ocurren las operaciones de un modo al azar, el análisis estadístico se convierte en una parte esencial de la fase de observación en el estudio de la administración. Mediante el análisis de un número de eventos, utilizando métodos estadísticos, puede ganarse un conocimiento apreciable de las relaciones entre las variables y la ejecución total. Ese análisis suministra la base para determinar la ejecución, esperando un promedio, y la probabilidad de que las futuras experiencias sean similares a las experiencias pasadas. Se pueden determinar muchas conclusiones significativas partiendo de muestras al azar, aún cuando algunas o todas las características del universo, no sean conocidas.

Para decirlo en forma muy sencilla, la teoría del muestreo hace posible el definir medidas cuantitativas para un universo desconocido de cosas o eventos, basados en los resultados de una muestra al azar.

En tanto que los conceptos fundamentales de la teoría del muestreo son relativamente simples, algunas de sus aplicaciones en el terreno práctico de los negocios han sido lentas en desarrollo.

4. Áreas funcionales de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa es aplicable a todo tipo de organismo social en su totalidad, una parte, una función, un departamento.

Lo recomendable de la auditoría administrativa es que abarque al organismo social en su totalidad, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

Las auditorías sirven como comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan peligro potencial o por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables; reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias; observa los desempeños y evalúa la eficiencia de los controles, asegura a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados para aportar a la gerencia mejores sistemas de registro de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería, etc.

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual hace que sea distinta de cualquier otro tipo de servicio. En su conocimiento detallado de la empresa, a través de las funciones investigadas, el auditor administrativo se convierte en uno de los escasos individuos que ven desde un punto de vista imparcial e independiente, las necesidades íntimas, capacidad y métodos de una variedad de departamentos. En ese carácter, se convierte en una fuente importante de información y asesoramiento cuando se trata de cambiar o planear los programas administrativos de las áreas que él conoce perfectamente.

Se transforma como consecuencia, en una fuente importante de información y consulta en relación con planes futuros de la dirección; constituyéndose, a su vez, en un especialista capaz de rendir crecientes beneficios a la empresa y de practicar auditoría administrativa sobre áreas en cada oportunidad, en razón de su experiencia adquirida.

La dirección superior puede volcarse así sobre otras materias, y descargarse de funciones que, de otra manera, debería cumplir ella misma. En otras palabras; se trata de un verdadero servicio de consultoría de dirección perteneciente a la empresa.

La auditoría administrativa es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos de actuación en todas las áreas de la empresa.

CAPITULO III

INFORMACION A LA ALTA GERENCIA EN LA EMPRESA MODERNA

CAPITULO III. INFORMACION A LA ALTA GERENCIA EN LA EMPRESA MODERNA

III.1 La auditoría administrativa y la información a la alta gerencia.

Uno de los puntos más importantes dentro de la auditoría administrativa, es la de la información a la alta gerencia, que dará al final el auditor que ejecutó el trabajo.

Este informe debe mostrar a quienes lo lean, como: el Consejo de Administración, la Asamblea General, el Presidente, (de la empresa), el Director General, los Ejecutivos, etc., la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron la auditoría y así mostrar la situación en la que se encuentra la empresa auditada.

Informe es la narración escrita, mediante documentos y papeles de trabajo elaborados, sobre los resultados obtenidos del trabajo encargado a alguien. El informe también es verbal.

COMO PODEMOS INTEGRAR UN BUEN INFORME A LA ALTA GERENCIA.

Es de suma importancia señalar que, como buenos auditores profesionales, no podemos ni debemos mostrar un informe mal elaborado o a medias, por lo que para esto, se recomienda la elaboración de un borrador del informe de auditoría administrativa. Este borrador se realizará al mismo tiempo que se inicia la auditoría administrativa y será mediante los documentos y papeles de trabajo y con la formulación de carpetas de archivo, las cuales serán clasificadas conforme a un tema específico, y en donde se irán guardando todos los documentos y memorándums en sus carpetas respectivas. Al ir completando los sectores específicos de evaluación inmediata se pondrán por escrito todos los detalles, ya que en ese momento, están frescos y se evitará la molestia de volver a recopilar estos datos.

Hay que tener varios aspectos fundamentales al redactar el informe y los métodos adecuados para organizar los hallazgos, los cuales deben ser objeto de particular atención.

IMPORTANCIA DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez terminada la auditoría administrativa y ya que se tiene un panorama completo de lo que se ha examinado, el siguiente paso a seguir por el auditor, será la formulación y presentación de un informe en el cual se mostrará para quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo ejecutado.

Por lo que para una mejor importancia del informe de la auditoría administrativa, sobre todo a nivel de empresa, tendríamos que hacer una comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable. Estos informes muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en un determinado periodo, mientras que el informe de la auditoría administrativa presenta la situación administrativa que se tenga a una fecha determinada, pero esta información es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos informa del comportamiento de la empresa en una forma integral.

DIFERENTES TIPOS DE INFORMES.

Los informes de auditoría administrativa se pueden presentar en diferentes formas como son:

- Verbales
- En forma de memorándums
- En forma de cartas
- En forma de cuestionarios
- Los rutinarios
- Los especiales

La forma de la presentación dependerá de las necesidades de la empresa, ya que también dependerá a quien se le informe, quienes recibirán copias, la forma, estilo, clase y tamaño del papel que se usará. Por lo general, se rendirá por escrito, pero habrá ocasiones que por aspectos muy confidenciales o de naturaleza controvertibles, se rendirá en forma verbal.

La clase de información y el modo como se pretende, dependerá mucho de los deseos de la alta gerencia y del tipo específico de auditoría.

CONTENIDO DE UN INFORME DE AUDITORIA

Un informe de auditoría administrativa, dependerá principalmente de los siguientes aspectos:

1. Redacción adecuada.

Redactar significa compilar o poner en orden, en un sentido más preciso, - consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad. Redactar bien es construir la frase con exactitud, concisión y claridad.

Hay que tener en cuenta que la capacidad del auditor va a ser apreciada - por el resultado de su actividad; representada por el informe que entregará, y tendrá que dar especial atención a la estructura de párrafos y frases a la unidad correcta; deberá tener cuidado de que lo dicho sea fácilmente comprensible. Necesita ser cuidadoso, enfocando las cosas con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados y prejuicios personales. Su informe deberá estar concebido en forma impersonal, utilizando en su redacción la tercera persona gramatical (elabora, informa, registra, firma). -

La auditoría administrativa requiere de una investigación, un análisis y una evaluación muy laboriosa, por lo que no debe demeritarse toda esta ardua labor con un mal informe de auditoría.

Cualquier informe o tipo de informe debe realizarse con:

- a). Exactitud. Se refiere tanto al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.
- b). Originalidad. Se refiere a que el auditor al elaborar su informe, - construirá frases de un modo o idea original.
- c). Concisión. Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. La concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles siempre y cuando sea completa.
- d). Claridad. Implica que cualquier aseveración pueda ser comprendida y que no será mal interpretada. Y no hay que olvidar de que ¿ quién lo va a leer?.

2. Oportunidad de presentación.

El informe de auditoría tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor. Pero el informe debe presentarse oportunamente para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las decisiones.

3. Selección adecuada del material a utilizar

Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción. O sea, la necesidad de los directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más que en los resultados donde se obtuvo lo planeado.

Por lo que se deduce que el informe de auditoría no va a consistir en una narración de las operaciones de la empresa auditada.

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma que sea más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe puede variar de una empresa a otra, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas. No obstante, los puntos principales para hacer un informe serían:

A). Propósito de la Auditoría

En esta parte del informe, debe contener respuestas ¿por qué? y ¿cómo? de la auditoría administrativa. Se tendrá que informar en forma clara, pero - concisa, cual fue el propósito de la auditoría, dando una explicación breve a lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría.

B). Hechos relevantes generales

Es importante que en esta parte del informe convenga destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y por lo consiguiente, requiere medidas correctivas inmediatas.

Todos estos hechos relevantes negativos hay que darles un orden de importancia, o sea que, los más importantes deben mencionarse primero en este punto y después los de más importancia a nivel de empresa.

C). Hechos relevantes departamentales o seccionales.

Dentro de este punto se informará con mayor detalle los hechos que afectan directamente a cada uno de los departamentos o secciones en particular. - Por lo que se recomienda analizar a cada departamento o sección por separado e ir indicando las fallas que se encontraron, y exponer toda la información que pueda ser de interés para la persona a la cual se le dirige el informe como al jefe del departamento o sección que fue auditada.

También es recomendable incluir en el anexo gráficas o cuadros explicativos fáciles de interpretar, para que tenga una mejor claridad y objetividad dentro de la información que contenga esta sección.

Los anexos de un informe de auditoría administrativa son aquellos documentos que sirven al auditor para dar mayor claridad a la información contenida en el cuerpo del informe; entre los anexos más comunes se mencionan los siguientes:

- Gráficas
- Cuadros
- Formas
- Diagrama de flujo
- Hojas de trabajo
- Hojas de datos (entrevistas, estadísticas).
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación
- Programas de trabajo, etc.

SEÑALAMIENTO DE UNA METODOLOGIA EN EL INFORME

Es importante señalar dentro del informe y a grandes rasgos, la metodología empleada y sus limitaciones, aunque en ocasiones no es necesario para quien lo recibe.

En forma general, se deben escribir las técnicas o instrumentos principales que fueron utilizados en el desarrollo de la auditoría, haciendo hincapié cuando se haya tenido la necesidad de la contratación de diversos especialistas, para la solución de problemas complejos de la empresa. Así también se indicará la gente que se entrevistó y que las pláticas se tuvieron con el personal de la empresa para discutir aquellos problemas cuya solución era muy difícil o que se prestaban a discrepancias entre los auditores y el personal de la empresa. Dentro de esta sección, el auditor debe ser breve, pero debe presentar idea de cómo se realizó el trabajo y explicar las dificultades encontradas dentro de éste.

RECOMENDACIONES QUE DEBEN HACERSE TERMINADA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Esta fase es importante, ya que el auditor deberá anotar todas - las recomendaciones pertinentes que sean necesarias y que positivamente, beneficiarán a la empresa. Estas recomendaciones deben formularse de manera concisa, clara y brevemente, dando una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

ANEXOS DEL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esta será entonces la última sección o punto del informe, que se destinará para incluir gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirvan para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones o puntos anteriormente señalados.

III.2 Los controles operativos y la necesidad de Administración efectiva.

La administración de una compañía se basa en el control de las operaciones de dicha compañía, efectuado por los ejecutivos responsables.

EL CONTROL DE LA ADMINISTRACION

El control, es el proceso de vigilancia en el desarrollo de las actividades y operaciones con la finalidad principal de evitar desviaciones sobre los resultados esperados por la dirección de la empresa. Para cumplir con el control, se requiere de un ciclo de planeación que proporcione la estructura necesaria, donde interrelacionen recursos humanos, materiales y económicos.

APLICACION DEL CONTROL

La presencia de la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades, son el producto de la aplicación correcta de una serie de técnicas o instrumentos utilizados en el ejercicio de ésta.

El control presupuestal, es un ejemplo donde se incluyen toda clase de apreciaciones y elementos de medición; el muestreo administrativo es otro que se identifica con las labores o tareas que realiza el personal, - así también el control de calidad que es una norma estándar o cualidades mínimas que debe reunir un producto para considerarlo como bueno en el mercado.

Existe una serie de instrumentos y técnicas que depende de la teoría y los métodos estadísticos, como son:

- Instrumentos y técnicas de investigación de operaciones
- Programación lineal
- Método de transporte
- Teoría de colas
- Simulaciones

FUNCIÓN DEL CONTROL

La observancia de la eficiencia y eficacia, debe ser obtenida en la forma siguiente:

- Eficacia. Consiste en proporcionar en forma oportuna, resultados en función a los requerimientos de la dirección.
- Eficiencia. Es el conocimiento y capacitación de las actividades para un de terminado puesto, así como la experiencia y habilidad para el desarrollo de éste.

En los negocios existen funciones en la planeación, ejecución o diseño de sistemas, que deben tener características de enriquecimiento de control para que puedan cumplirse eficaz y eficientemente. Se presenta un resumen relativo a lo expuesto:

Función de control en la planeación

- Coordinar la elaboración del presupuesto, y establecimiento de las políticas generales para su ejecución.
- Estimar el flujo de efectivo
- Analizar, evaluar, programar y controlar el plan de inversiones
- Analizar las variaciones en el ejercicio del presupuesto, promoción de políticas y medidas correctivas.

EL CONTROL Y EL ELEMENTO HUMANO

La respuesta humana al control es vital, se admite que la revisión y comprobación del trabajo puede aportar malas noticias, pero esto puede servir como un reto y como una oportunidad para mejorar lo que se está

logrando. La mayoría de las personas encuentran mucha satisfacción al hacer un buen trabajo y una de las mejores formas de motivar a los empleados, es esperar de ellos un buen trabajo. Este elemento positivo de control siempre debe ser destacado.

Específicamente, ¿qué puede hacer un gerente?. Por lo pronto, debe estar conciente que el empleado necesita saber qué es lo que se espera de él. Esto es fundamental en todo esfuerzo, motivación, para hacer que el empleado satisfaga o exceda lo esperado. Asimismo, el gerente capaz, explicará los controles en términos de la necesidad e importancia de la actividad, su consistencia, sus efectos sobre los compañeros de trabajo, y así sucesivamente. Ciertos argumentos lógicos pueden no cambiar la actividad del empleado, pero se proporciona una base para su autorrealización.

Otra sugerencia es que el gerente debe explicar la medida del control que se usa. Para que tenga éxito el control, debe existir un completo entendimiento del estándar usado tanto por el gerente como por los demás. Deben explicarse cuidadosamente cualquier cambio en que se piense, y debe darse oportunidad a todos los afectados de discutir sobre dichos cambios. Si todas las partes están calificadas y entienden la técnica de medición que se emplea, la participación al determinar el proceso de medición puede ser muy efectivo.

III.3 Los procesos del control en el método moderno del presupuesto para la buena administración.

Al principio de la utilización de los presupuestos en la industria fue también un medio para la autorización sistemática de los gastos, así, se elaboraban presupuestos para la distribución y el control de los gastos de publicidad, abastecimiento y mantenimiento; el empleo más amplio de los presupuestos, hasta incluir en ellos las ventas y la producción, producto del movimiento tendiente al análisis y al control más sistemático del funcionamiento y de los costos de producción. Los presupuestos tienen las siguientes finalidades:

1. Planeación. Un plan sistemático y unificado de actividades para el periodo de operación que se le asigne.
2. Control. Una norma o patrón para medir los resultados que manifiestan las variaciones de estos en relación a los planes previstos.
3. Coordinación. Las actividades se convierten en parte de un plan que abarca a la empresa en conjunto.

Se puede definir el control presupuestal como el conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo. La planeación y control por medio de presupuestos, forma un sistema inteligible por medio del cual todos los aspectos del proceso administrativo pueden coordinarse en un todo, y donde todos los cabos sueltos de la administración y operación pueden ser cuidadosamente atados y unidos. Dentro de este concepto integral del control presupuestal debe hacerse una cuidadosa distinción entre la mecánica de la planeación y control, la técnica de la planeación y control y los principios fundamentales que sostiene todo el sistema.

La mecánica tiene que ver con asuntos tales como el diseño - de las cédulas presupuestarias, los métodos de oficina seguidos en la preparación de tales cédulas, los cálculos y operaciones aritméticas desarrolladas, La técnica utilizada en la planeación y control por medio de presupuestos se - refiere también a la preparación de los presupuestos pero en aspectos más elevados, tales como en el caso del presupuesto de ventas, la forma de segregar - los factores que han afectado a las ventas en el pasado, la influencia de las fuerzas económicas generales que determinan los períodos de depresión o de -- prosperidad dentro de los cuales se mueven las ventas, etc..

Es importantísima esta distinción entre mecánica, técnica y principios, porque en muchas ocasiones cuando se confunde la mecánica con el - principio o la técnica, lleva a errores tales como la subestimación del proceso presupuestario y a una injustificada sensación de autosuficiencia, lo cual impide en ocasiones concebir la enorme potencialidad del sistema y se desaprovechan magníficas oportunidades.

Por otra parte, si se quiere que los controles presupuesta - les funcionen bien, ningún dirigente debe olvidarse que están destinados solamente a ser instrumentos de la dirección y no un sustituto de la misma y como todos los instrumentos tienen sus limitaciones y deben hacerse a la medida para cada trabajo, además, es conveniente señalar que son instrumentos de todos los dirigentes y no solamente del administrador del presupuesto o de quien lo controla, sin embargo, la confección y administración de los presupuestos, para que sea lo más efectiva posible, han de recibir un cálido apoyo de los al - tos dirigentes de la empresa, debe animar a divisiones y departamentos para - que confeccionen y defiendan sus presupuestos, si participa en su revisión. - Los presupuestos se convierten en instrumentos de la planificación y en métodos que alientan a cualquier directivo en todo el ámbito de la organización.

El fin de un negocio, es la maximización de sus utilidades. Las utilidades, decimos nosotros los que creemos en el régimen de libre empresa, son el motor que permite el desarrollo de nuevos productos a través de la investigación científica, el descubrimiento de mercados en los grupos humanos,

el mejoramiento del personal empleado a través de mejores salarios y prestaciones, el aumento de los consumidores a través de productos mejores y más baratos.

La medida del éxito o fracaso de un negocio está en las utilidades que se puede o no obtener. Para mantener a la par con la competencia y el crecimiento de los negocios, la administración moderna requiere, cada día más, fijar las metas por anticipado y usar al máximo las técnicas apropiadas para el control de las empresas. Es por esto, que la administración moderna ha reconocido en el control presupuestal una de las herramientas más efectivas con que pueda contar para lograr los propósitos de planeamiento y control en los negocios.

El control presupuestal es visto sustancialmente como un proceso de administración usado por la gerencia y que involucra: la planeación a largo y corto plazo, la preparación del presupuesto y el control de las operaciones por medio de reportes que comparen lo hecho contra lo planeado, permite la acción correctiva cuando es necesaria.

Como se ve a través de esta definición, hay dos aspectos muy claramente definidos; el de planeamiento y el de control. El valor máximo del control presupuestal radica precisamente, en el control; si se usa parcialmente, es decir, sólo en fase de planeamiento, no se obtienen todas las ventajas que de él derivan.

La palabra presupuesto tiene dos significados, uno amplio y el otro restringido.

Significado amplio: Es el plan para la operación de todas las fases del negocio durante un período futuro dado, en el que se han fijado los gastos y resultados a que debe llegar el negocio para el logro de las metas y objetivos a largo Plazo.

Es decir, estos involucran la fijación por anticipado de las ventas y los gastos necesarios para llegar a la utilidad y rendimiento sobre el capital deseado o posibles, la fijación de inventarios, activos fijos, efectivo, personal, etc., requeridos para llevar a la empresa.

Significado restringido: Plan para la operación de un departamento o área de la empresa. Así, decimos presupuesto de ventas, presupuesto de gastos de fabricación, etc.

EL CONTROL PRESUPUESTAL Y LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA.

Todo proceso administrativo, tiene que tener una justificación.- Así la contabilidad por ejemplo, se justifica por su servicio de información al público, al gobierno, a los accionistas, a los acreedores y a la gerencia. - ¿Cómo se justifica pues el uso del control presupuestal ya que éste, a diferencia de la contabilidad, sólo se usa para fines internos?. Esta justificación debe hallarse en beneficios tangibles y definitivos que el mismo debe rendir, directamente relacionados con las funciones de la gerencia o administración de la empresa.

Para ver como beneficia el control presupuestal a esas funciones de la gerencia, vamos a ver en primer término, cuales son esas funciones de dicha gerencia.

- Primero. Concepción de oportunidades para hacer negocio
- Segundo. Planeamiento
- Tercero. Ejecución
- Cuarto. Control
- Quinto. Juicio sobre la planeación, ejecución y control para mejorar ciclos futuros.

Estas funciones están en constante operación y es útil verlas en forma de ciclos en el que se resalta el efecto continuo que tiene la coordinación, la motivación y la comunicación, también funciones de la administración.

tración. El control presupuestal avanza muchísimo en el dar cumplimiento a las funciones, planear y controlar y por eso veremos esas áreas en detalle al revisar cada una de estas funciones de la gerencia.

CONCEPCION DE OPORTUNIDADES PARA HACER NEGOCIO

Marca el poder discernir sobre nuevos productos, nuevas técnicas, nuevas formas de empleo del capital para conseguir o aumentar las utilidades.

PLANEAMIENTO

El planeamiento en sí, es sumamente amplio, ya que todo se debe planear en una empresa: la organización, la operación, el crecimiento, la reducción de operaciones etc.. Para nuestros fines lo hemos dividido en planeamiento a largo y a corto plazo.

A largo plazo también se le llama Plan Anual de Utilidades. El planeamiento a largo plazo, involucra tres pasos esenciales:

1. Pronosticar las condiciones para los negocios, en el ambiente en que se mueve la empresa.
2. Establecer los objetivos generales de la empresa
3. Desarrollar planes formales a largo plazo.

Los pasos del plan anual de utilidades, o sea el planeamiento a corto plazo, son los siguientes:

- a). Desarrollo de los planes y del objetivo en las utilidades a corto plazo.
- b). Desarrollo de los presupuestos de ingresos y gastos dentro del marco de lo planeado.

c). Establecimiento de estándares de ejecución para grupos e individuos con responsabilidad de supervisión.

Viendo la amplitud del planeamiento, quizás surja la pregunta de que está bien que se necesita planear, pero ¿hasta donde debe llevarse esta función de planeamiento?. Para contestar esto debemos examinar lo que ocurre entre los individuos y asimilarlo a las empresas.

Una empresa sin ideales, es casi seguro que será una empresa poco eficiente y por ende, con pocas utilidades; su gerencia tratará de acomodarse a los cambios que le vayan ocurriendo; mayor demanda, más máquinas, más personal; menos demanda, menos producción. En cambio, la empresa que analiza lo que está pasando, la proyecta en el futuro y actúa anticipándose a los problemas que ve venir y cambia así el impacto de los mismos en su negocio.

Sin embargo, todos reconocemos una debilidad humana al definir actividades relacionadas con el planeamiento preciso de las actividades futuras. Y no es que se busque adivinar el futuro con exactitud, sino la previsión y advertencia de lo que serán las operaciones de una empresa y los problemas a los que tendrá que enfrentarse.

¿Cómo ayuda el control presupuestal a esta función de la gerencia?. El control presupuestal obliga a todos los niveles de la gerencia a planear con tiempo, seriamente y por escrito, sus actividades futuras, tomando en cuenta todo lo que está afectando y podrá afectar a dichas actividades. Al ser por escrito la planeación, reclama cuidado y preparación y será más de confiar como guía de las operaciones futuras del negocio.

El que sean todos los niveles de la gerencia los que entren en el planeamiento de las actividades de la empresa, simplemente no se puede sobre-valorar. Hay tres principios fundamentales en que se apoya esta aseveración:

- a). La participación activa en el planeamiento, levanta el interés, el entusiasmo y el trabajo en equipo de los miembros de la gerencia, ya que el individuo puede fijar sus propios planes y metas y deberá coordinarlos con los planes y metas de los demás y llevarlos a cabo con la participación de sus subordinados.
- b). La participación activa en el planeamiento hace conocer a todos los miembros de la administración la parte que maneja de las operaciones de la empresa y como juega en el conjunto de actividades de la misma y que le hacen percatarse de que decisiones, aparentemente buenas al nivel departamental, pueden ser malas a un nivel general.
- c). La participación en el planeamiento se extiende a todos los ejecutivos, especialmente a los niveles más bajos, el conocimiento de hacia donde va la empresa, sus políticas, sus metas, quitando ese velo de misterio que frecuentemente se da en las empresas.

Para terminar esta función de la gerencia, vamos a ver las características fundamentales que debe tener la planeación:

1. Los planes deben basarse en una cuidadosa evaluación de los factores internos y externos que afecten el futuro.
2. Se deben desarrollar y evaluar al máximo posible las alternativas de acción.
3. Las alternativas seleccionadas deben plantearse en forma que expresen planes y objetivos definidos
4. Los planes deben distinguir los objetivos a largo y corto plazo y los objetivos generales específicos.
5. Los planes a corto plazo deben constituir un segmento de los planes a largo plazo.

6. Los planes deben ser expresados formalmente al máximo posible; deben ser claros y comprensibles y tan simples como lo permitan las circunstancias.

Deben expresarse en términos financieros y otros que sean apropiados.

7. Los planes y los objetivos deben ser planeados en términos de tiempo y responsabilidades; deben especificar cómo, cuándo y quién es responsable de llevarlos a efecto:

8. Los planes y objetivos deben ser realistas; deben ser alcanzables pero deben representar una actividad eficiente.

9. Los planes y objetivos se deben desarrollar con la participación de los responsables de llevarlos a cabo.

10. Los planes y objetivos deben ser claramente entendidos y aceptados por los responsables de llevarlos a cabo.

11. Los planes deben tener por objetivos básicos el ser constructivos más que el ser restrictivos.

12. Los planes deben ser desarrollados en tal forma que faciliten el control.

EJECUCION

Convencer a las personas de como beneficia el control presupuestal en la ejecución de los negocios, es muy sencillo. Una pregunta basta ¿puede ejecutarse cualquier cosa; la introducción de una marca en el mercado, la manufactura de un producto o una campaña publicitaria sin que exista un plan al respecto?.

CONTROL

Puede definirse como la acción necesaria para asegurar el logro de los objetivos, planes y estándares.

Los procesos que existen en el control son los siguientes:

1. Observar, registrar y reportar lo realizado
2. Comparar lo realizado con lo planeado, estándares, presupuestos
3. Acción correctiva
 - Investigación y análisis de las desviaciones
 - Corregir
 - Verificar lo adecuado de las investigaciones y correcciones hechas.

Cabe hacer resaltar la relación fundamental que hay entre el planeamiento y el control. Es evidente que si no existe un plan en las operaciones de la empresa, éstas no se pueden controlar, pues no sabemos hacia don de deben ir, no hay algo contra lo cual comparar lo que se realiza. Y al revés, también el planeamiento será vano si no existe la función de control que permita medir hasta que grado se han realizado los planes trazados u obtenido las metas. Para decirlo en una frase sin lo segundo, no existe lo primero y sin lo primero no existe lo segundo.

Para terminar con esta función de la gerencia, vamos a ver los puntos fundamentales en el control.

1. Deben existir líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas.
2. Deben existir políticas, objetivos, planes y estándares de trabajo definidos.
3. Debe existir una comunicación definida de la autoridad, responsabilidad, políticas, objetivos, planes y estándares de trabajo.
4. Debe existir un esfuerzo inteligente y agresivo para lograr o mejorar los planes, objetivos y estándares.
5. Debe existir un sistema de reportes de lo realizado, paralelo a la autoridad y responsabilidad de quienes tengan encomendados cumplir con los planes y estándares.
6. Debe existir la comparación de lo realizado con los planes, objetivos y estándares, o sea la medida de la efectividad del control.
7. Debe existir un análisis cuidadoso de las desviaciones respecto a los planes y objetivos y la determinación de las causas.
8. Debe existir acción correctiva por parte de las personas responsables de corregir actividades no satisfactorias.
9. Deben existir procedimientos de verificación para determinar la efectividad de la acción correctiva.
10. Debe proporcionar la información básica necesaria para mejorar el proceso futuro de planeación y control

MOTIVACION

Podemos definirla como la estimulación de uno o más individuos para que contribuyan efectivamente con sus esfuerzos y habilidades, separadas o conjuntamente, a la consecución de los objetivos de la empresa.

Todos sabemos que el estímulo económico no es el elemento preponderante en la motivación de ejecutivos y jefes. El reconocimiento de méritos, la participación responsable en la toma de decisiones y el trato justo, son especialmente importantes para este grupo.

COMUNICACION

Involucra el común entendimiento entre dos o más individuos o grupos sobre un asunto específico.

Podemos decir que el obtener el entendimiento común de todas las políticas, planes, objetivos, controles, procedimientos, etc., es una de las tareas centrales de toda administración y que de faltar es una abundante fuente de problemas. Citaremos un caso: ¿puede una fábrica trabajar adecuadamente sin conocer el presupuesto de ventas y los niveles de inventarios?.

El control presupuestal provee de comunicaciones en ambos sentidos vertical y horizontal, tanto formal como informal, ya que es a través de ella que se pueden hacer los planes al construir el presupuesto y debe existir una información a todos los interesados en los datos que les conciernen.

COORDINACION

Es el proceso por el cual cada departamento en un negocio trabaja hacia el objetivo común, con la debida consideración a lo que otros departamentos deben hacer y con unidad de esfuerzo. Significa el desarrollar y mantener las distintas actividades de la empresa en la debida relación.

El control presupuestal proporciona a la coordinación, en primer lugar, planes detallados con anticipación, que deberán ser ciertamente -- coordinados en cuanto a las necesidades y posibilidades de cada departamento y de la empresa como un todo. En segundo lugar, la coordinación depende en alto grado de buenas comunicaciones. Es imprescindible que cada miembro de la gerencia, conozca por anticipado lo planeado y qué, cuándo y por quién será llevado a cabo. El control presupuestal requiere que los planes estén expresados por escrito para incorporarse al presupuesto general y copias del presupuesto deben distribuirse a todos los miembros interesados de la gerencia.

VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Todo lo visto con anterioridad nos indica como el control presupuestal ayuda a la gerencia a cumplir efectivamente con la mayoría de sus funciones básicas, especialmente las de planeamiento y control. A continuación - daremos una lista de puntos concretos en los que se sumarizan las ventajas del control presupuestal.

1. Obliga a la consideración oportuna de las políticas básicas.
2. Reclama una organización adecuada, es decir, a que haya un responsable - para cada función del negocio.
3. Compete a todos los miembros de la gerencia, del primero al último, a - participar en el establecimiento de las metas por alcanzar.
4. Compete a todas las cabezas de departamento a hacer sus planes en armo - nía con los planes de otros departamentos.
5. Obliga a la gerencia a poner por escrito, en cifras concretas, lo que es necesario para obtener resultados satisfactorios
6. Reclama datos contables adecuados y oportunos.

7. Obliga a la administración a planear el uso más económico posible de la mano de obra, de los materiales, de las instalaciones y del capital.
8. Inculca en todos los niveles de la administración el hábito de considerar oportuna, adecuada y cuidadosamente, todos los factores antes de tomar decisiones importantes.
9. Libera a los ejecutivos de muchos problemas de la rutina diaria por medio de la predeterminación de políticas y de la clara delegación de autoridad, permitiéndoles dedicar más tiempo a la planeación y a la creación de ideas.
10. Señala la eficiencia o la ineficiencia.
11. Promueve la comprensión de los problemas de los demás miembros de la administración.
12. Obliga a la gerencia a prestar oportuna y adecuada atención a los efectos de las tendencias de los negocios en general y a las del ramo.
13. Obliga periódicamente a un análisis de la negociación.
14. Ayuda a obtener crédito bancario
15. Verifica el progreso, o la falta de él, hacia la consecución de los objetivos.

REQUISITOS Y LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los beneficios potenciales de un sistema de control presupuestal son impresionantes...., pero siempre existe un pero en toda actividad humana, hay que resolver algunos problemas, hay requisitos que se deben llenar y limitaciones que se deben conocer.

Requisitos

1. Obtener apoyo de la gerencia.

El control presupuestal es una herramienta de la gerencia. Si el nivel más alto de la administración de una empresa no está convencido de las ventajas que el uso de dicha herramienta le va a traer, será imposible implantar o por lo menos hacer que el sistema control presupuestal, rinda los frutos que merece el esfuerzo de todos los que intervienen en el planeamiento y en el control.

2. Educación del personal

Obteniendo el apoyo de la gerencia hay que convencer a las personas que van a intervenir, de las bondades y ventajas que se obtendrán con el uso de un sistema de control presupuestal y enseñarles a planear y controlar sus operaciones, a ser administradores en una palabra, con todo lo que esto implica de distintas técnicas a usar, prevención y eliminación de vicios tales como el de *inflar* el presupuesto, evitar el *no lo hice, no está presupuestado*, la *avaricia*, etc.

3. Desarrollo de estándares realistas

Deberá transcurrir tiempo y las personas sufren equivocaciones para llegar a la determinación de estándares de trabajo que signifiquen metas alcanzables con esfuerzo.

4. Adquirir flexibilidad en su aplicación

Todos los miembros de la administración deben reconocer que el presupuesto no debe manejar a la empresa sino los funcionarios atendiendo a las circunstancias reales, y no porque *no esté en el presupuesto* deberán de abstenerse de hacer lo necesario por el desarrollo de la misma. Es particularmente útil en este aspecto, llegar al uso del presupuesto flexible para eliminar las variaciones en los costos originales por las diferencias entre los volúmenes reales y presupuestados.

5. Mantener procedimientos de verificación efectivos.

Esto implica que se tenga un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad adecuado para detectar las variaciones que ocurren en cada -- área, la investigación de las verdaderas causas de las variaciones y su corrección adecuada.

Limitaciones

1. El control presupuestal se basa en estimaciones:

- a). Será tan bueno como las estimaciones
- b). Se requiere estimar con base en todos los datos exigibles y buen juicio, en especial cuando se está delante de contingencia que hay que medir para incorporar en la valorización de los planes.
- c). Estimar no es una técnica exacta, pero hay otras muy útiles que añadiendo el buen juicio, se puede llegar a resultados satisfactorios en los casos de partidas de difícil estimación.
- d). Por basarse en estimaciones, debe usarse juicio al interpretar y usar los resultados de las comparaciones del real contra el presupuesto.

2. El control presupuestal debe adaptarse continuamente a las circunstancias.

- a). No se puede perfeccionar en un tiempo corto. Reclama una labor continua de educación en su uso, entre todos los componentes de la empresa.
- b). Tiene que adaptarse al negocio, sus circunstancias y sus cambios
- c). Se deben probar y cambiar técnicas cuando no sirvan.

- d). Existe un período de *instalación* en el que no se puede esperar mucho de él, digamos el primero y tal vez el segundo año de uso, pero debe trabajarse hacia el ideal fijado en cuanto a los beneficios que debe rendir.
3. La ejecución del plan de operaciones presupuestado no es automático.
- a). El plan sólo se convertirá en realidad si todos los ejecutivos trabajan para hacerlo realidad.
- b). Los jefes de departamento deben sentir la responsabilidad de cumplir o mejorar las metas que señalaron para sus departamentos
- c). Esto implica lograr una *conciencia* presupuestal a través de toda la empresa.
- d). Todos los niveles de la gerencia deben de estar convencidos del plan y participar en su cumplimiento.
4. El presupuesto no toma el lugar de la administración.
- a). Se basa en estimaciones
- b). Cuando las realidades que haya que administrar sean distintas a lo que el presupuesto dice, debemos de administrar las realidades y no dejar que el presupuesto tome nuestro lugar en ese papel.
- c). El presupuesto es una herramienta. Es un servidor no un amo.

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

Una herramienta altamente utilizada en el control administrativo es el presupuesto. Sin embargo, muchas herramientas no presupuestarias son también esenciales.

El propósito de los presupuestos es proporcionar a los ejecutivos los planes reducidos a cifras que les permiten ver claramente el capital que se gastará por quienes, dónde y que gastos, ingresos o unidades físicas - de producción, comprenderán sus planes.

CONTROL NO PRESUPUESTARIO

Existen instrumentos de control que no están relacionados con los presupuestos, aunque algunos puedan estarlo y utilizarse conjuntamente con los controles presupuestarios

Entre las principales herramientas de este tipo se pueden mencionar:

1. La información estadística
2. Los informes y análisis especiales
3. La auditoría interna
4. La observación personal

III.4 Nuevas técnicas de control

En la actualidad nos hemos encontrado con un desarrollo tal, - que las generaciones que nos antecedieron nunca lo imaginaron; tanto en los - aspectos políticos, como en los económicos y sociales; dicho desarrollo ha hecho que el medio ambiente en el que se desenvuelvan las empresas, sea cada - día más complejo, lo que significa que todas deban preocuparse por realizar - estudios constantes y profundos, sobre las técnicas más modernas de la adminis- tración, lo que les permitirá anticiparse a la llegada de los problemas, y - por lo tanto, encontrar su mejor solución.

La utilización de las nuevas técnicas de control, indican de - que manera los administradores están haciendo lo posible por enfrentarse a los desafíos que se les presentan. La gerencia está buscando siempre mejores téc- nicas de control para habérselas con las complejidades, y con las enormes can- tidades de datos y los plazos improrrogables que son característicos de la in- dustria de hoy en día.

Los métodos que se han destacado recientemente, son la técnica de evaluación y revisión de programas, conocida como PERT, el método de ruta crítica, así como las variaciones de ambos.

B I B L I O G A F I A

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Anaya, Carlos E.

Ed. ECASA

1982

COMO ORGANIZAR UNA EMPRESA INDUSTRIAL

Arena, Jose A.

Ed. DEUSTO

1966

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS

Barragán, Roberto

Ed. TRILLAS

1967

DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cervantes Abreu, S.

Ed. ECASA

1982

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

F. Norbeck, Edward

Ed. LIMUSA

1972

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Guzmán Valdivia

Ed. LIMUSA

1980

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Guzmán Valdivia

Ed. LIMUSA

1978

GUIA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hernández Fuentes J.

Ed. PACASA

1983

ADMINISTRACION INTEGRAL

Laris Casillas F.

Ed. OASIS

1983

BIBLIOGRAFIA

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Lazzaro, Victor

Ed. DIANA

1966

BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION

L. Messie, Joseph

Ed. DIANA

1979

EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Martínez Villegas F.

Ed. DIANA

1973.

AUDITORIA III

Regalado Hernández H.

Ed. E.SOID

1983

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Reyes Ponce, A.

Ed. LIMUSA

1960

SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Rodríguez Valencia I.

Ed. TRILLAS

1981

LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA COMO

ELEMENTOS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACION

Santamaría Garrido Mario

Tesis. UNAM

1981