

PARA: COMITE DE GRADUACION - FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

DE: LIBARDO MERCADO C. - Yael MOSQUERA R.

PROGRAMA: CONTADURIA PUBLICA

ASUNTO: INSCRIPCION DE ANTEPROYECTO

FECHA: DICIEMBRE 2 DE 1993

TITULO: NECESIDAD, IMPORTANCIA E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA RECONSTRUCTORA DE CONTAI  
NER S.A.

Mediante el desarrollo de esta investigación se busca responder  
siguiente interrogante: ¿ Cuenta la empresa Reconstructora de Contai  
ner S.A. con alguien que examine y evalúe la calidad de los gerentes?  
¿Se examinan y evalúa la calidad de los procesos mediante los cuales  
opera la empresa?

OBJETIVOS GENERALES: Proporcionar a la empresa Reconstructora de Con  
tainer S.A. un sistema de auditoría administrativa que le permita descri  
brir deficiencias o irregularidades en alguna de sus áreas o secciones  
y suministrarle las medidas necesarias que le sirvan para solucionarlas.

JUSTIFICACION Reconstructora de Container S.A. está interesada en  
examinar, y evaluar los métodos y desempeños de todas sus áreas y valorar  
al panorama administrativo, con el fin de que la administración pueda  
contar con una mayor exactitud y confiabilidad de sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa. Editorial Trillas. México. 1990.

ANAYA SANCHEZ, Carlos Enrique. Auditoría administrativa. Ediciones Contables y Administrativas S.A. segunda edición 1976.

WILLIAM PATRICK, Leonard. Auditoría administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa. Editorial Diana, México.

Firma del (los) autor(es)

Libardo Mercado Carvajal

CC 73135530 U/genu  
Cods. 458710021 UdeC

Jaef Honguera Padilla

cc 34994045 Abukira  
Cód. 458720007 U. de C.

NOTA: PARA USO EXCLUSIVO DEL COMITE DE GRADUACION

CONCEPTO DEL COMITE DE GRADUACION:

A cargo Dr. Juan Pérez Vergara.

[Handwritten Signature]

[Handwritten Signature]

5.

NOTA: Deben anexarse antecedentes sobre el Título del Trabajo.

3

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PARA : DR. IVAN MARTINEZ  
 DE : COMITE DE GRADUACION  
 REFERENCIA : ANTEPROYECTO DE MONOGRAFIA  
 FECHA : 10 DE ABRIL DE 1995

Para su consideración y estudio remito a usted, el Anteproyecto de Monografía:  
"NECESIDAD, IMPORTANCIA E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE AUDITORIA ADMINISTRA-  
TIVA EN LA EMPRESA RECONSTRUCTORA DE CONTAINER S.A."

Presentado por los señores: LIBARDO ENRIQUE MERCADO CARVAJAL y Yael MOSQUERA  
PADILLA.

Del Programa de: CONTADURIA PUBLICA.

ECONOMIA		ADMON DE EMPRESAS		CONTADURIA P.	
----------	--	-------------------	--	---------------	--

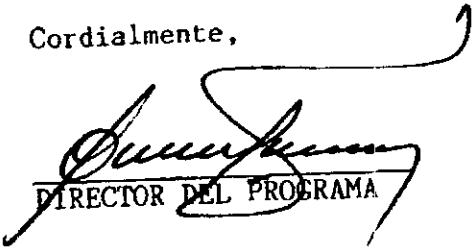
Sírvase remitir el concepto respectivo en el original de esta hoja, marcando con una X los términos de:

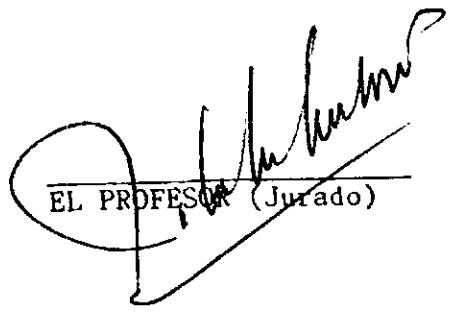
CONCEPTO	APROBACION	NO APROBACION
CONTENIDO	X	
METODOLOGIA	Y	

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PLAZO DE ENTREGA: Diez (10) días a partir de la fecha de recibida.

Cordialmente,

  
DIRECTOR DEL PROGRAMA

  
EL PROFESOR (Jurado)



NIVERSIDAD DE CARTAGENA  
 FUNDADA EN 1.827

DIRECCION: CENTRO CRA. 6  
 No. 36 - 100  
 TELEFONOS: 654486 - 654772  
 654774 - 654776  
 APARTADOS: AEREO 1382  
 POSTAL 195

5

CARTAGENA, COLOMBIA

COMITE DE GRADUACION  
 FORMATO DE EVALUACION DE ANTEPROYECTOS

FECHA: AGOSTO 10 DE 1994

TITULO: NECESIDAD, IMPORTANCIA E IMPLANTACION DE UN  
 SISTEMA A AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA  
 RECONSTRUCTORA DE CONTAINER S.A.

AUTOR (ES): LIBARDO E. MERCADO CARVAJAL Y YAEL MOSQUERA P.

PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA

EVALUADOR: YUNNY PEREZ

Señor Profesor:

Estamos remitiéndole el citado Anteproyecto para su  
 evaluación de acuerdo a las pautas que a continuación se  
 detallan:

INSTRUCCIONES GENERALES: Una vez leído y analizado el anteproyecto califique cada ítem según la escala  
 que aparece en el formato: 10 si lo considera Excelente; 8 indica que esta Bien; 6 indica Aceptable;  
 4 Deficiente y 2 Mal. Multiplique el porcentaje de ponderación del ítem por el valor de calificación  
 otorgado (10, 8, 6, 4 ó 2) y anote el resultado en la Columna 1. Al final sume todos los  
 resultados anotados en la columna Uno (1). Este resultado no podrá ser superior a 100.  
 Si tiene alguna duda respecto a cómo diligenciar el formato, favor consultar al DIES.

Atentamente,

GERMAN SIERRA ANAYA  
 Director D. I. E. S.

Recibí:

Fecha:

NOTA: EL ANTEPROYECTO DEBE SER DEVUELTO AL D. I. E. S. EN UN  
 TERMINO DE OCHO (8) DIAS CONTADOS A PARTIR DE LA  
 FECHA DE RECIBO.

... Ho A.









**ANALISIS Y EVALUACION DEL MODELO ADMINISTRATIVO**

Prevé costos de planeación, ejecución y publicación de informe ( 2.5 % )

Prevé recursos humanos tanto en número como en calidad ( 2.5 % )

La prevision del tiempo en número como en calidad ( 2.5 % )

Se contempla quien financiará la investigación ( 2.5 % )

Excelente	Buen	Aceptable	Deficiente	Mal	Precario
10	8	6	4	2	1

**TOTAL PUNTOS**

NOTA : Un puntaje de 70 o más indica aceptación del ante-proyecto.  
No obstante si se encuentran diferencias en los puntos señalados con asteriscos ( \* ) el anteproyecto debera someterse a mejoras por sus autores.

**OBSERVACIONES :**

*- Aprobado -*

Evaluador

NECESIDAD, IMPORTANCIA E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA RECONSTRUCTORA  
DE CONTAINER S.A.

LIBARDO ENRIQUE MERCADO CARVAJAL  
Yael MOSQUERA PADILLA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA  
CARTAGENA, D.T. y C.

1994

NECESIDAD, IMPORTANCIA E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA RECONSTRUCTORA  
DE CONTAINER S.A.

LIBARDO ENRIQUE MERCADO CARVAJAL  
Yael Mosquera Padilla

Monografía de grado presentada  
como requisito parcial para  
optar el título de Contador  
Público

Asesor:

DR. JUAN PEREZ VERGARA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA  
CARTAGENA, D.T. y C.

1994



Señores:

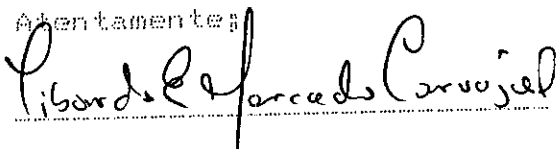
Universidad de Cartagena  
Comité de Graduación  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Contaduría Pública  
Ciudad

Estimados Señores:

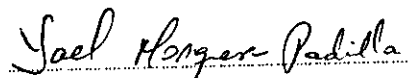
Por medio de la presente, sometemos a su consideración nuestra monografía de grado para optar el título de Contador Público que se titula " Necesidad, Importancia e Implantación de un Sistema de Auditoría Administrativa en la Empresa Reconstructora de Container S.A. "

Agradecemos de antemano la atención prestada, nos suscribimos de Ustedes.

Atentamente;



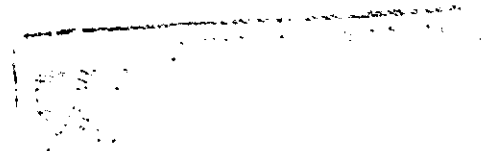
Libardo E. Mercado C.



Yael Mosquera P.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
0. INTRODUCCION	1
0.1. FORMULACION DE PROBLEMA	3
0.2. OBJETIVOS	4
0.2.1. OBJETIVO GENERAL	4
0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
0.3. DELIMITACIONES	6
0.3.1. DELIMITACION DEL ESPACIO	6
0.3.2. DELIMITACION DE TIEMPO	6
0.4. IMPORTANCIA	7
0.5. MARCO TEORICO	8
0.6. DEFINICIONES CONCEPTUALES	11
0.6.1. AUDITORIA	11
0.6.1.1. Auditoría Administrativa	11
0.6.2. EMPRESA	11
0.6.3. PROFESIONAL	12
0.6.4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	12
0.6.5. PROCESO ADMINISTRATIVO	12
0.6.6. PLANEACION	13
0.6.7. ORGANIZACION	13
0.6.8. DIRECCION	13



0.7.	METODOLOGIA	14
0.8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	15
0.9.	PRESUPUESTO	16
1.	ASPECTOS CONCEPTUALES, NORMATIVOS Y METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
1.1	OBJETIVOS, NATURALEZA E IMPORTANCIA	17
1.1.1	OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	18
1.1.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	20
1.1.3	NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	25
1.1.4	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	27
1.1.5	DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	29
1.2	NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	39
2.	IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	44
2.1	PROPOSITO Y FINALIDADES	44
2.2	FACTORES A REVISAR Y EVALUAR	44
2.2.1	PLANES Y OBJETIVOS	45
2.2.2	ESTRUCTURA ORGANICA	50
2.2.3	POLITICAS Y PRACTICAS	53
2.2.4	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	57
2.2.5	METODOS DE CONTROL	60
2.2.6	MEDIOS DE OPERACION	75
2.2.7	POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FISICOS EMPLEADOS	77

3.	PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
3.1	PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	81
3.1.1	CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS	82
3.1.2	VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS	83
3.1.3	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	85
3.1.4	PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	86
3.2	EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	87
3.2.1	EXAMEN DE LOS PROBLEMAS CON LOS JEFES	88
3.2.2	PLANEACION DEL INFORME	89
3.2.3	ASPECTOS QUE HACEN UTIL UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	90
3.2.4	CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	92
3.3	PREPARACION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION	94
3.3.1	METODOS DE IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES	96
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.	BIBLIOGRAFIA	100



## INTRODUCCION

En todas las actividades que emprende el hombre con un propósito o meta definida, debe existir una revisión oportuna para que permita dirigir, y corregir las acciones y recursos utilizados en el logro propuesto.

La empresa Reconstructora de Container S.A. desde su constitución (junio/89) nunca ha efectuado una Auditoría Adiministrativa, es por ello que decidimos realizar éste trabajo para su beneficio y a la vez para que sirva de guía a profesionales, ejecutivos y estudiantes que así lo requieran, ya sea profundizar sus conocimientos o para ponerlos en prácticas para sus empresas.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de Auditar los registros financieros de un organismo, es necesario Auditar también los medios de que se valen la dirección superior, con el fin de poder

Determinar la pertinencia de la información que se suministra para la planeación, la organización, el control Administrativo y el sistema operativo de la empresa.

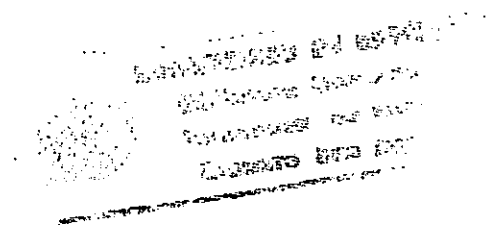
## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Toda empresa cualquiera que sea su tipo, requiere de una revisión y evaluación de sus programas; reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarios, así como observar los desempeños y evaluar la eficacia de sus planes generales.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo es necesario auditar también los medios que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

¿Cuenta la empresa Reconstructora de Container S.A. con alguien que examine y evalúe la calidad de los gerentes?

¿Se examinan y se evalúan la calidad de los procesos mediante los cuales opera la empresa?



## 2. OBJETIVOS

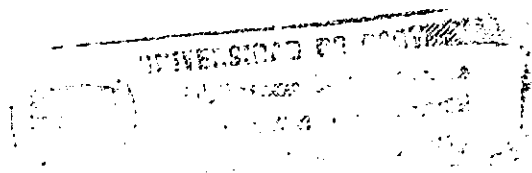
### 2.1. OBJETIVO GENERAL

El propósito de este trabajo, es proporcionar a la empresa Reconstructora de Container S.A. un sistema de auditoría administrativa que le permita descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de sus áreas o secciones y suministrarle las medidas necesarias que le sirvan para solucionarlas.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

\* Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.

\* Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la empresa.



\* Determinar los métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.

### 3. DELIMITACIONES

#### 3.1. DELIMITACION DEL ESPACIO

El presente estudio o trabajo se realizará en la empresa Reconstructora de Container S.A. y se podrá aplicar en cualquier empresa a la cual sea necesario la auditoría administrativa.

#### 3.2. DELIMITACION DE TIEMPO

Teniendo en cuenta los capítulos a desarrollar en la monografía de grado, se puede determinar que éste será realizado durante el año 1974.

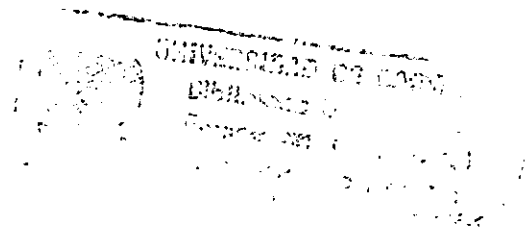
En los capítulos a desarrollar expondremos la necesidad e importancia de que la empresas Reconstructora de Container S.A. y en general todas las empresas establezcan un sistema de auditoría administrativa, aún cuando no se hallan observado a simple vista deficiencia alguna, pues ese es el propósito de la auditoría administrativa evitar antes que corregir, para lograr un control superior del organismo.

#### 4. IMPORTANCIA

Desde ningún concepto podrá considerarse completo un sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa.

La auditoría examina y evalúa los métodos y desempeño en todas las áreas y valora el panorama administrativo, determinado que tan apropiados son los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.

La auditoría administrativa nos ofrece una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la organización desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. Señalando las áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.



## 5. MARCO TEORICO

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes o pequeñas, que pertenezca al sector público o privado, se afrontan a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación, ya que deben adaptarse a nuevas situaciones que la realidad les impone constantemente.

Todas las empresas viven momentos de cambio determinados por periodos de crisis o de éxito que la motivan a un exámen y evaluación.

Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad.

Muchas veces resulta no sólo necesario, si no imprescindible, analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa, la palabra desarrollo significa mucho más que un simple aumento en el volumen de operaciones, las ganancias no son las de antes, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa se deteriora, etc. Quizá sea necesario intentar entrever



el futuro para prepararse convenientemente, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y también en la realidad presente. Posiblemente habrá que replantear objetivos, políticas, métodos y procedimientos empleados. 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 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 las soluciones y, por supuesto, implementarlas con celeridad.

Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer un pronóstico, sin embargo esto no quiere decir que el futuro se ignore totalmente. La auditoría administrativa es constructiva. La perspectiva actual de la administración está orientada básicamente hacia el futuro y por, lo tanto, al evaluar a la administración del presente, debe tomarse en cuenta implícitamente el futuro.

La auditoría administrativa se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como

colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: Que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Si se considera a la empresa como un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo se comprenderá entonces por qué esa revisión y evaluación de todas las áreas que conforma la empresa y que abarca todo el proceso administrativo, se denomina Auditoría Administrativa.

## 6. DEFINICIONES CONCEPTUALES

### 6.1. AUDITORIA

Es el examen crítico y sistemático que evalúa una función específica dentro de una empresa a fin de determinar si ésta obtiene la máxima eficiencia de cuentas, a juzgar por el modo como se lleva a cabo la función en la actualidad.

6.1.1. Auditoría Administrativa. Es el examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

### 6.2. EMPRESA

Unidad económica caracterizada por una organización de diversos métodos o elementos, bajo la dirección de un empresario, que puede ser una persona natural o jurídica y cuya finalidad es la realización de una actividad industrial o comercial o la prestación de un servicio.

### 6.3. PROFESIONAL

Persona estudiada en el ramo de una carrera o especializada en una actividad para el desarrollo social, económico, político, etc.; ya que adquiere sus conocimientos en una Universidad.

### 6.4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados.

### 6.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mientras que se interrelacionan y forman un proceso integral".

## 6.6 PLANEACION

Es el proceso administrativo donde se decide anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la fijación de objetivos, desarrollo de políticas, establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

## 6.7 ORGANIZACION

Es el proceso administrativo encaminado a lograr un objetivo, el cual fue previamente establecido en la fase de planeación. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas.

## 6.8 DIRECCION

La dirección es la esencia misma de la administración. "Es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijadas por los órganos superiores".

## 7. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo se harán entrevistas a profesionales en auditoría, ejecutivos, estudiantes y personas relacionadas con este campo de la auditoría y que tengan experiencia en estos aspectos.

Se tomarán catos de libros, revistas y folletos para completar la información que se obtuvo de las encuestas a las personas antes mencionadas.

La forma o tipo de investigación que se utilizará será de tipo descriptivo por ser el que más se ajusta para la realización de este trabajo.

Se aplicarán técnicas específicas de éste tipo de investigaciones para poder obtener la información requerida para aplicarla a la empresa Reconstructora de Container S.A. y llevar a cabo la culminación de este trabajo.

## 9. PRESUPUESTO

Para la elaboración de éste trabajo se deben realizar diferentes actividades que son necesarias para el logro satisfactorio del objetivo propuesto y su culminación, se deben determinar cuantitativamente y así constituir el presupuesto de cuentas, y gastos en que se incurrirá el cual detallamos a continuación.

CONCEPTO	VALOR
Transportes, Entrevistas	\$ 35.000
Libros y Revistas	\$ 50.000
Papelería	\$ 15.000
Xeroscopias	\$ 10.000
Refrigerios	\$ 10.000
Transcripción	\$ 60.000
Imprevistos, Propinas	\$ 10.000
	-----
	\$190.000

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Recopilación de Fuentes Bibliográficas.	-----					
Organización y clasificación de la información		-----				
Análisis de la Información			-----			
Síntesis y evaluación				-----		
Redacción final y transcripción					-----	-----



## 1. ASPECTOS CONCEPTUALES, NORMATIVOS Y METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1.1. OBJETIVOS, NATURALEZA E IMPORTANCIA

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, etc. Los procedimientos, métodos y rutinas obsoletas están por desaparecer. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridades y responsabilidad a los funcionarios.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

en términos generales, la auditoría administrativa nos permite establecer:

- El grado en que las empresas, su administración y sus

empleados han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Verificar la eficiencia y eficacia de las funciones ejecutadas.

- Verificar que los resultados alcanzados correspondan con los objetivos trazados por la empresa.

#### **1.1.1. Objetivos Generales de la Auditoría Administrativa**

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo, por lo que podemos señalar como objetivos generales:

1. Determinar si se están llevando a cabo los programas o actividades autorizadas, conduciéndose en forma debida y cumpliendo con los objetivos establecidos.

2. Determinar si los programas y actividades se realizan de manera eficiente, eficaz y económica.

3. Examinar y evaluar los sistemas de control interno.

4. Determinar si los recursos humanos, materiales y financieros son utilizados con eficiencia y eficacia.

5. Examinar y evaluar la calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes.

6. Examinar y evaluar la calidad de los procesos mediante los cuales opera el organismo.

7. Examinar la forma cómo se llevan a cabo los planes, cómo se examinan los resultados y cómo se ejecutan las mejoras.

8. Determinar los problemas inherentes a los objetivos y planes, políticas y decisiones, sistemas y procedimientos, métodos de operación, recursos físicos y humanos, y cómo se verán afectadas en el futuro estos aspectos.

9. Determinar la idoneidad del recurso humano vinculado al ente social.

10. Examinar cada área de la institución y determinar la eficiencia con que opera cada una.

11. Establecer controles y procedimientos que permitan una administración con logros eficientes, y eficaces.

12. Evitar que las deficiencias encontradas en el examen se repitan en el futuro.

### 1.1.2. Objetivos Específicos de la Auditoría Administrativa

En la realización de una auditoría es necesario definir objetivos específicos y alcanzarlos teniendo en cuenta el tiempo y los recursos humanos disponibles para efectuarla.

Los objetivos específicos de cada fase de la auditoría administrativa deben establecerse antes de elaborar el programa de auditoría.

Como objetivos específicos de la auditoría administrativa, podemos considerar los siguientes:

1. Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
2. Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

3. Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
4. Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
5. Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
6. Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La "importancia" de estos objetivos específicos estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, los causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados, y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se define como un exámen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración. A continuación se dan algunos ejemplos de esta técnica:

- De los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, etc.).
- De una o más funciones administrativas (ventas, compras, crédito y cobranzas, etc.).
- De elementos analíticos (formas, procedimientos, equipos, sistemas, tiempos, etc.).

La finalidad fundamental de la auditoría administrativa es descubrir deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar posibles soluciones para mejorar en sus operaciones.

#### **EVALUACION:**

-----  
"La acción de evaluar es valorar o fijar un valor".

El auditor administrativo, en el cumplimiento de sus funciones con respecto de los principios de la organización deberá prestar atención a la totalidad de los planes, objetivos y operaciones en la empresa.

Una de las finalidades que persigue la auditoría administrativa es evaluar la efectividad de la actuación.

El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer un análisis de cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor administrativo; es decir, examinar cuidadosamente las hojas de análisis, formar un criterio de

las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de administración para lograr una evaluación sistemática.

**EFICIENCIA:**

Es la relación entre los recursos (insumos) consumidos y la producción de bienes y servicios.

La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con una relación estándar aceptable.

La eficiencia aumenta a medida que un mayor número de unidades de producción se producen para una unidad dada de insumos.

La eficiencia estará influenciada no sólo por la cantidad de producción sino también por la calidad, oportunidad y otras características del producto o servicio ofrecido.

**ORGANIZACION:**

Establece cimientos de la estructura o agrupación de las



actividades necesarias para llevar a cabo los planes y deficiencias de las líneas de autoridad y responsabilidad.

#### **CONTROL:**

Control es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.

Es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

Es una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que se opere.

#### **1.1.3 NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Toda empresa en en general, sea pequeña, mediana o grande, y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra en

varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación.

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, etc. Los procedimientos, métodos y rutinas obsoletas están por desaparecer. Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo, y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes.

- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo.

Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, comprenderemos entonces por qué a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa. Lo que realmente interesa destacar es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

La auditoría administrativa es necesaria tanto en la empresa privada como en la pública para el desarrollo natural de sus operaciones.

#### **1.1.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

En épocas pasadas, para el examen de un negocio se limitaban principalmente a la situación financiera. El fin de esta auditoría consistía en un examen para averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes y errores.

La auditoría de estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para las empresas.

Hace falta sin embargo, la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa.

Bajo ningún concepto podrá considerarse completo un sistema de control, si no incluye una auditoría administrativa interna o externa. A pesar de que se cuente con una perfecta división de responsabilidad, dicha unidad sería, no obstante, necesaria.

La auditoría administrativa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados, en donde debe considerarse que:

- Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa.

- En términos de reducción de costos e incremento de eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción terapéutica.

- La administración de empresas no puede separarse de los hombres de empresa; la auditoría administrativa es, por su intención un plan interesado en las personas, su interés principal está en el "quién" de la administración.

#### 1.1.5 DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

Vista la auditoría administrativa en forma integral, vemos que existe una relación natural con la financiera. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolla en una parte muy importante de la auditoría interna, la cual se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del Contador.

En términos generales, podemos resumir las siguientes diferencias básicas:

• La auditoría financiera es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las opera

ciones financieras y a los resultados de éstas para poder informar sobre los mismos.

La auditoría financiera mira hacia el pasado, o sea, versa sobre las transacciones que ya se han efectuado, a ésta técnica le interesan los desperdicios, errores, fraudes pasados, etc. y se enfocan a la mera situación financiera, mientras que la auditoría administrativa mira hacia adelante, y es claramente constructiva en su concepto, proporcionando una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. La auditoría administrativa asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.

En la auditoría financiera se miran los efectos, en la auditoría administrativa se ven causas.

#### **DESVENTAJAS ADMINISTRATIVAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA**

La auditoría financiera tiene las desventajas administrativas que aparecen en la figura 1.1

---

CARACTERISTICAS	AUDITORIA	FINANCIERA	AUDITORIA
ADMINISTRATIVA			

---

- |                |  |  |
|----------------|--|--|
| 1. Propósito   | „ Expresar una opinión   | „ Appreciar la   |
| 2. Alcance     | „ La situación financiera.   | „ La situación administrativa.<br>„ Factor funcional.<br>„ Factor procesal.<br>„ Factor analítico.<br>„ Factor medio-ambiente. |
| 3. Orientación | „ Hacia los estados financieros de las empresas desde el punto de vista retrospectivo. | „ Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos ciales en el pasado, presente y futuro.                      |

4. Medición	. Los principios de contabilidad aceptados.	. Los principios de la teoría de la administración.
5. Método	. Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	. Método científico: técnicas de investigación - normas de auditoría.
6. Precisión	. Ostensiblemente absoluta.	. Relativa en precisión.
7. Interesados	. Principalmente externos (los accionistas-gobierno-acreedores)	. Básicamente internos: La dirección superior-gestores funcionales.



CARACTERISTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
8. Realización	. Real.	. Potencial.
9. Necesidad	. Requerida legalmente.	. Requerida opcionalmente.
10. Antecedentes	. Mayor antecedente de su existencia.	. Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas.
11. Catalizador	. Por tradición.	. La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo administrativo.
12. Frecuencia	. Regular; cuando menos una revisión al año.	. Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos. - Se propone un periodo de 1.5 a 2 años.

FIGURA 1.1 Comparación entre la auditoría financiera y la administrativa.

1. No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
2. No controla los elementos esenciales de la administración, fuera de los fiscales.
3. Se orienta más hacia el pasado que hacia el futuro.
4. Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa, ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraídas recientemente.
5. No lleva a cabo un análisis comparativo (valorando la eficiencia de los planes, procedimientos y operaciones de la empresa en comparación con los competidores).
6. Carece de análisis de integración evaluando la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa.
7. Falta de análisis interpretativo relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes.

## NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA SE COMPLEMENTEN

La auditoría financiera cubre exclusivamente un aspecto particular y concreto de lo que debe ser una auditoría integral, como lo es la auditoría administrativa.

Cuando se lleva a cabo exclusivamente la auditoría financiera, se está dirigiendo únicamente a una parte mínima de la función general de la empresa, y por tanto, al no contemplar todo, simplemente se están viendo efectos y no causas.

Cuántas veces el manejo inadecuado de políticas es consecuencia de una información financiera deficiente.

Partiendo de una adecuada selección e integración de recursos humanos, habrá que determinar la habilidad y la capacidad requerida de éstos, para alcanzar los objetivos y planes fijados. Además esta integración es importante para el éxito en la elaboración y manejo de los estados financieros. La mayoría de las veces, los problemas de información financiera no son del manejo numérico y específico de la información, sino de la persona que es incapaz de manejar esos números.

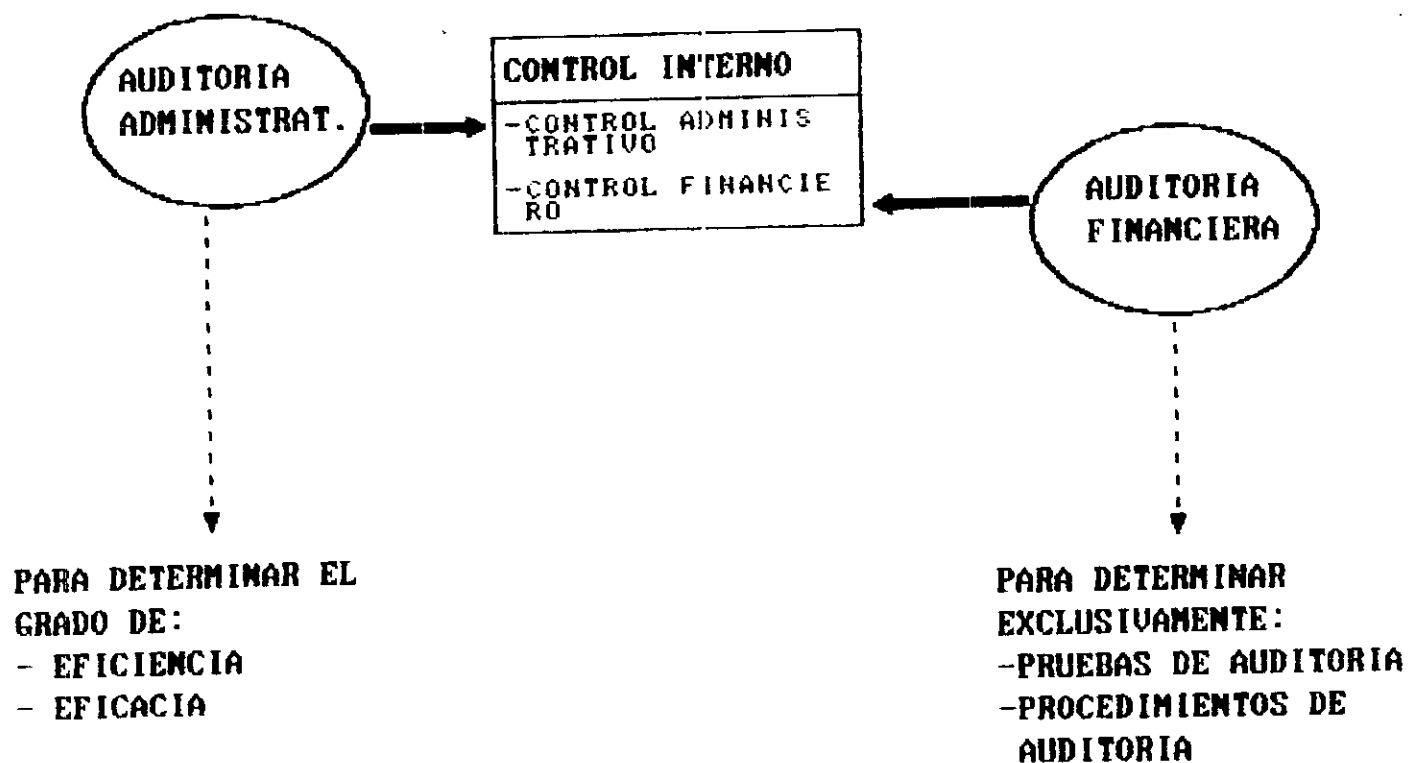
El control interno es el punto de coincidencia de ambas auditorías, pero con distintos usos. La auditoría financiera se aboca a analizar el control interno, exclusivamente para las pruebas y procedimientos que ésta utilizará. En cambio, la auditoría administrativa se aboca a analizar y evaluar el control interno, para determinar los grados de eficiencia y eficacia que la administración de una empresa tiene.

En términos generales, podemos resumir las relaciones entre la auditoría financiera y la administrativa, señalando que:

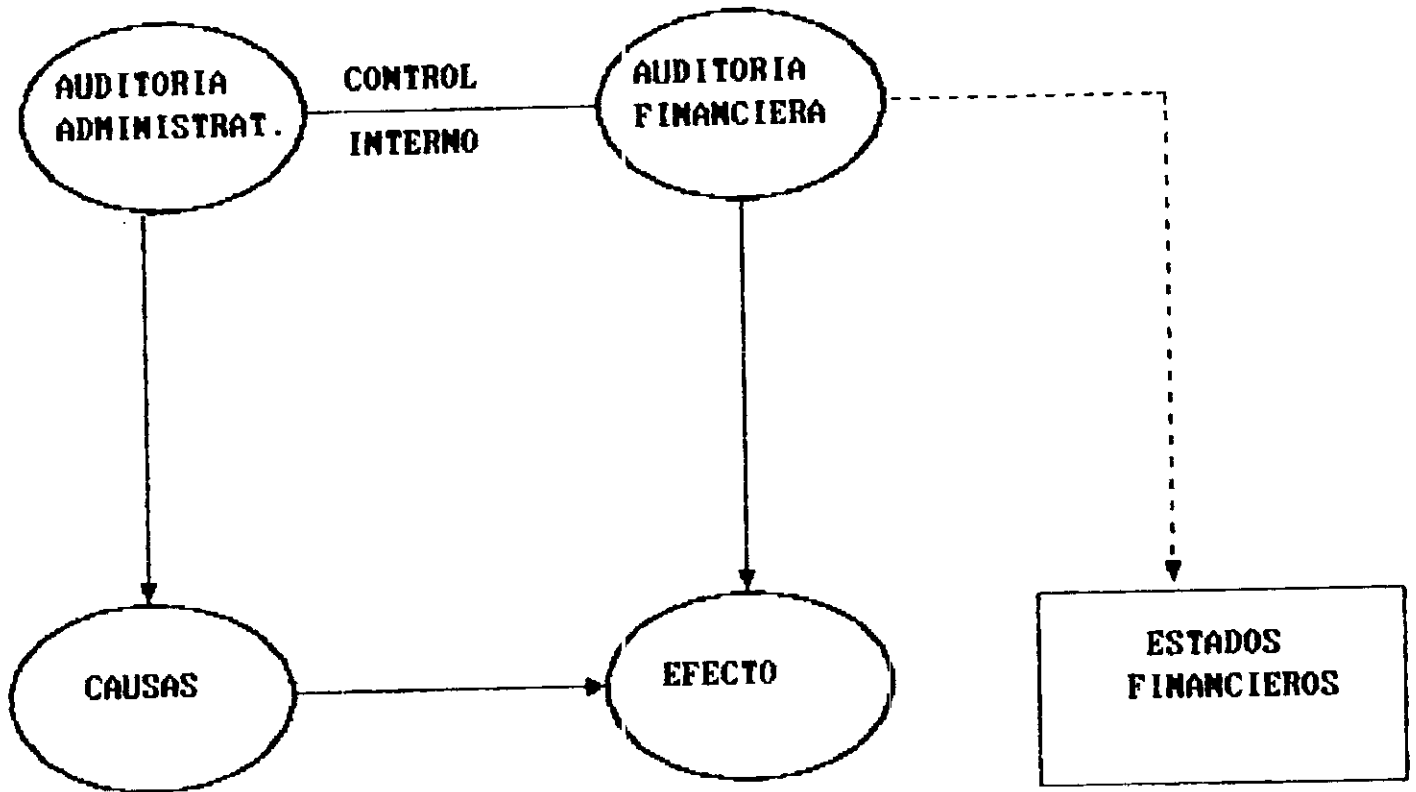
1. La auditoría financiera trabaja principalmente sobre el examen de registros y libros de carácter contable, o sea, examina los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.
2. En cambio la auditoría administrativa pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porqué, o sea, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que, como ya sabemos, son motivo de un examen por parte de la auditoría financiera.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD  
FISCALÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN  
CIERRE DEL EJERCICIO 1964

**FIGURA 1-2 EL CONTROL INTERNO, PUNTO DE COINCIDENCIA DE LAS AUDITORIAS**



**FIGURA 1.3 RELACION ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA**



## 1.2 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las normas mínimas que deber requerirse en el exámen de una empresa son los siguientes:

- La auditoría administrativa la debe dirigir un profesional experto en administración.
- El auditor administrativo debe mantener independencia de juicio.
- La auditoría administrativa se planteará y realizará de acuerdo con las características de la empresa que se examine.
- La administración de la empresa se estudiará y evaluará para determinar el grado de eficiencia y llevar con la extensión adecuada el desarrollo de la auditoría.
- La evidencia obtenida por medio de cuestionarios (con sus respuestas y comentarios) es un requisito indispensable para informar y dar recomendaciones.
- La información deberá rendirse a quién corresponda

(consejo de administración, director, gerente general, gerente de departamento, etc.) según el acuerdo del contrato de servicios que serán los encargados de llevarlos a cabo.

### **EL AUDITOR ADMINISTRATIVO**

El auditor administrativo es la persona con estudios profesionales y capacidad técnica para la revisión y evaluación de la empresa, que puede ser un administrador de empresas, economista, contador público, ingeniero industrial, ect. siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la auditoría administrativa.

Es indudable que el Contador Público es uno de los profesionales más adecuados para desarrollar una auditoría administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, ya que al estar en directo contacto con muchos y muy variados problemas en diferentes tipos de empresas le da una valiosísima experiencia que le es de suma utilidad en la auditoría administrativa.

En cuanto a las características personales el auditor



administrativo debe tener inclinaciones hacia los aspectos siguientes:

- Capacidad de análisis
- Gran creatividad
- Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- Capacidad de observación
- Facilidad para trabajar en grupo.

Á la vez es conveniente que el auditor administrativo esté bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontado y los medios que le auxilien a dar soluciones adecuadas.

Algunas de dichas materias que es conveniente tener en cuenta son:

- Teoría de la administración
- Problemas administrativos

- Toma de decisiones
  
- Contabilidad
  
- Planeación y control de presupuestos
  
- Estadística administrativa
  
- Administración financiera
  
- Relaciones humanas
  
- Comunicación administrativa
  
- Medición del trabajo
  
- Sistemas y procedimientos
  
- Redacción de informes.

# EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

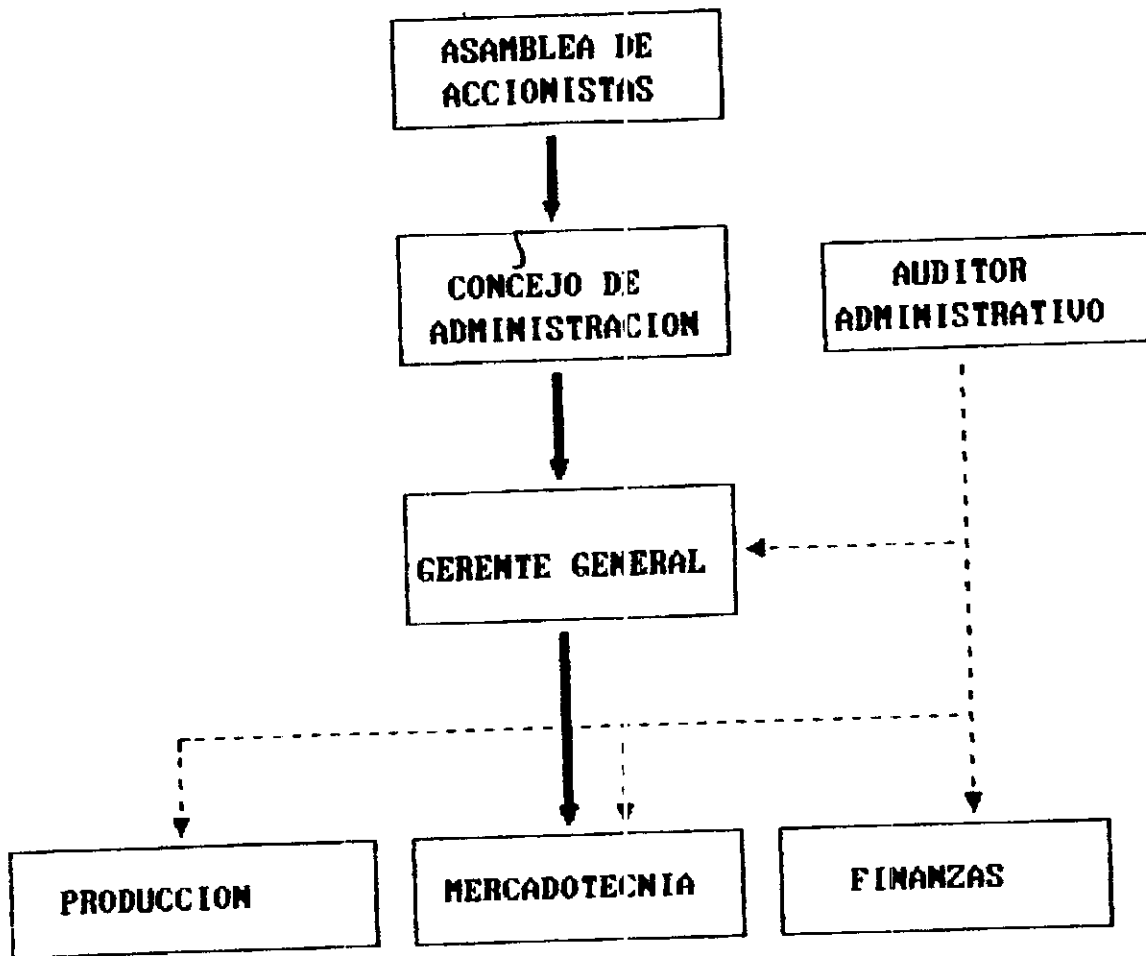


FIGURA 1.4

## 2. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 2.1 Propósito y Finalides

El propósito y las finalidades de la auditoría administrativa, son sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar, a la vez, posibles mejoras en la operaciones. Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, los métodos de protección sobre los bienes, causas de variación con respecto a las metas fijadas, etc.

### 2.2 Factores a Revisar y Evaluar

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- Planes y objetivos
  
- Estructura orgánica
  
- Políticas y prácticas
  
- Sistemas y procedimiento
  
- Métodos de control
  
- Medios de operación
  
- Potencial humano y elementos físicos empleados.

Una apreciación general de los métodos y campo de acción, así como el dominio total de la Auditoría administrativa lo tenemos al abarcar todos estos puntos.

### 2.2.1. Planes y objetivos

Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de organización.

La planeación se hace formulando un sistema de procedimien-

tos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas de la administración.

En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijadas.

Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es necesario atender bien los planes y objetivos generales de la empresa.

Revisión de objetivos.

Los objetivos constituyen la razón de ser de la empresa y representa lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, deben ser sujetos a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría administrativa.

Clasificación de los objetivos.

Los objetivos generales de una empresa se derivan de los

objetivos de las diferentes partes interesadas en la empresa (inversionistas, clientes, personal, acreedores). La empresa debe satisfacer los objetivos de cada grupo, para asegurar un mínimo de cooperación necesaria para la supervivencia de la propia empresa.

En toda empresa se lleva a cabo varias funciones y actividades, encaminadas cada una a un fin. Por consiguiente, la administración de una empresa debe fijar como objetivos además del de las utilidades siguientes:

- **Objetivos Sociales:** Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad.
- **Objetivos de Servicio:** Satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones.
- **Objetivos Económicos:** Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.
- **Objetivos Tecnológicos:** Aplicar la moderna tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen.

Estas constituyen los objetivos generales que deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, teniendo en cuenta cada una de las áreas que componen la empresa.

#### **Consideraciones en el exámen de objetivos.**

Al llevar a cabo el estudio de los objetivos el auditor tendrá que ingeniárselas para definir cuáles son los objetivos que se tienen y así someterlas a su revisión y evaluación.

Es importante que al llevar a cabo su trabajo de investigación, determine si todas las afectadas entienden en la misma forma los objetivos, cerciorarse que si existe un conflicto o contradicción entre los objetivos.

Para su investigación debe proceder a:

- Entrevistas a los ejecutivos para que señalen lo que pretenden alcanzar.
- Hacer una lista de los objetivos que se comprendan claramente, y de ahí proceder con los menos indicativos o que presenten ambigüedades.



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

- Describir como se formulan, revisan y aprueban los objetivos, siempre y cuando exista alguna práctica consistente para tal objetivo.

#### **Questionarios sobre objetivos:**

1. ¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?

2. ¿Son suficientemente claros y realistas?

3. ¿Podrán alcanzarse?

4. ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir la empresa?

5. ¿Son dichos objetivos razonables, lógicos y sensatos?

6. ¿Señalan cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos?

7. ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?
8. ¿Se han estipulado los objetivos en término de operación y resultados?
9. ¿Contribuyen a motivar el personal?
10. ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?
11. ¿Constituyen normas razonables que sirvan de guía para el control del esfuerzo humano?
12. ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?

### **2.2.2. Estructura orgánica.**

En el establecimiento y operación de una empresa es vital una planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas, por ejemplo:

- Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Funciones no coordinadas y controladas.

- Falta de delegación de autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
- Personal no calificado en puestos claves.
- Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes.

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

La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficiencia si no cuenta con un buen plan de organización.

Al revisar el organigrama de la empresa, el auditor debe empezar a cerciorarse de si reflejan o no la situación verdadera, actual de las funciones orgánicas. Debe analizar cada uno de los elementos para determinar si el organigrama precisa los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el auditor debe tener en cuenta que los cambios en mercados,

productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que estas líneas, así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda la organización.

#### **Questionario sobre estructura orgánica.**

1. ¿Cada uno de los ejecutivos sabe bien cuál es su responsabilidad?
2. ¿Existe una duplicación de responsabilidad?
3. ¿Están capacitadas quienes tienen autoridad para manejar su tarea?
4. ¿Podrá eliminarse algunas tareas?
5. ¿Es satisfactorio el desempeño?
6. ¿Podrá hacerse más eficaz?
7. ¿Cuáles son los defectos principales y los menores?
8. ¿Cuáles son las funciones de mayor importancia?
9. ¿Cómo podrían separarse?

10. ¿Hay necesidad de asignar a un sólo funcionario, funciones secundarias, semejantes o relacionadas?
11. ¿Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente de todo el personal?
12. ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
13. ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
14. ¿Qué necesidades habrá de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica ?
15. ¿Se ha cuidado la empresa de efectuar revisiones periódicas de la estructura orgánica?

### 2.2.3. Políticas y Prácticas.

Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientadores que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos.

Las políticas dadas a conocer por escrito y comunicadas debidamente sirven para uniformar y coordinar a toda la organización.

Un aspecto muy importante es que la política esté claramente expuesta. La expresión de una política es necesaria para la toma de decisiones de producción, finanzas, personal, compras, crédito, ventas, etc.

Al cotejar políticas, el auditor tomará en cuenta la totalidad de los elementos que incurren; por ejemplo: La evaluación de la política de ventas involucrará calidad, diseño, estilo, número y variedad de producción.

#### **CLASIFICACION DE LAS POLITICAS**

Es conveniente al realizar la auditoría administrativa, hacer una clasificación de las políticas, ya que en toda empresa se pueden identificar varias clases o tipos de ellas.

#### **POR FUNCIONES**

Cuando la política comprenda exclusivamente una función y

sirva como guía para quienes forman parte de esa área funcional.

Políticas de Producción

Políticas de Ventas

Políticas de Financiamiento

Políticas de Personal

Políticas de Compras, etc.

#### **POR NIVELES JERARQUICOS**

Cuando las políticas sirvan de guía para determinado nivel jerárquico, en cuyo caso su influencia, alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen.

Ejemplo:

Nivel Jerárquico : Dirección

Tipo de Política : General

Interpretada por : El director general y sus funcionarios inmediatos.

Alcance : Afecta a toda la empresa.

#### CONSIDERACIONES EN EL EXAMEN DE POLITICAS

La revisión debe hacerse en conjunto con los objetivos, siguiendo un criterio análogo en cuanto a las consideraciones señaladas para la revisión de objetivos.

#### CUESTIONARIO SOBRE POLITICAS Y PRACTICAS

1. ¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?
2. ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal involucrado?
3. ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
4. ¿Qué política hay con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?
5. ¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo?
6. ¿Cuál es la política respecto a ascensos, traslados y ceses?



7. ¿Cuál es la política que se sigue respecto a seguros de grupo, pensiones, servicio médico, uso de la cafetería, seguridad y prevención de accidentes?

8. ¿Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, etc.?

#### 2.2.4. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en cuenta su propósito y su forma de decidir sobre sus méritos respecto a la forma en que sirve a la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer operaciones.

Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados, debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién; cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar:

- Si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes.
- Si funciona en forma eficaz y
- Cuál es su grado de eficacia.

#### QUESTIONARIOS SOBRE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Está proyectado de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance?
2. ¿Funciona dentro del marco de la estructura de la organización?
3. ¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?
4. ¿Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de una secuela lógica?
5. ¿Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos?

6. ¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?
7. ¿Se ha conferido la autoridad necesaria a los responsables?
8. ¿Conviene efectuar cambios para mejorar su efectividad?
9. ¿Se presentan estancamientos y demoras?
10. ¿Refleja el trabajo unos cuantos o numerosos errores?
11. ¿Es el trabajo pulcro y comprensible?
12. ¿Cuál es la relación entre el volumen de trabajo y el número de empleados que lo realizan y como se compara de mes a mes?
13. ¿Es satisfactoria la productividad existente?
14. ¿Puede mejorarse el trabajo de oficina?
15. ¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos?

### 2.2.5. METODOS DE CONTROL

En todo renglón de comercio, industria, servicio, se encuentran métodos de control en plenos funcionamiento.

Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende la comparación del desempeño real contra el esperado, trátese de objetivo, procedimiento, etc.

El control deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes.

Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma. Esto es cierto sobre todo hablando de operaciones, costos, métodos, productos, cueldos y salarios.

El auditor está obligado a efectuar un estudio, tanto de los registros como del procedimiento, y siempre que sea necesario hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones.

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL

El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en asegurar la redición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados. Lo que nos hace comprender es que es un punto muy importante a considerar en la realización de la auditoría administrativa, por lo que seremos un poco más amplio en esta función.

### CONCEPTOS DE CONTROL

Es importante definir que es lo que se entiende por control. El concepto de control puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo.

La palabra "control" tiene varios significados y, más aún varios sentidos, por ejemplo, significa:

- Verificar

- Regular
  
- Comparar con una norma
  
- Ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar)
  
- Limitar o restringir.

Todos son significativos para la teoría y la práctica administrativa, sin embargo, nos referimos al primer significado.

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control.

Control es el conjunto de actividades que se emprenden para medir los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

El control es, en consecuencia, una función que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que opere.

## IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es la última de las variables del proceso administrativo. No por ir a final es la menos importante de los procesos administrativos. Ya elaborados los planes y objetivos, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con comunicaciones ya fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante fundamentalmente, el proceso de control es el que se encarga de eliminar el caos y dá congruencia a la organización, con el propósito de que se puedan alcanzar sus objetivos.

El control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo. La función de controlar regula la producción del sistema. Midiendo el desempeño real con el esperado. La función de controlar también tiene que ver con los medios y con los fines. La realimentación continua acerca de cómo se lleva a cabo la actividad organizacional, es importante para la estabilidad a largo plazo; del mismo modo, la eficacia y eficiencia son importantes. Por lo tanto, hay que ver si después de todo la organización trabaja (producción) y con cuánta eficiencia se emplean los recursos (uso de insumos).

La función del control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas. Estas pueden establecerse implícitas o explícitamente, en función de objetivos, planes, procedimientos, normas de actuación, políticas, etc. Así como existe una jerarquía de planes en un proceso continuo de integración, existen también procedimientos de control comparables, apropiadas a diferentes niveles.

En fin, la importancia del control radica en que se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas (hay control de la planeación, de la organización, etc.). Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Se ejerce también en cualquier actividad o función orgánica (ventas, producción, compras, etc.), y puede orientarse hacia la cantidad, calidad, costo y tiempo, ya sea cada una por separado o a través de la combinación de estos factores.



## ETAPAS DEL CONTROL

Todo control se desarrolla por varias etapas definidas que el auditor administrativo debe revisar junto con todos aquellos elementos que estén íntimamente relacionados. Sin importar la función o actividad, estas mismas etapas básicas se aplican y son las siguientes:

1. Implantación de normas o estándares
2. Medir y juzgar lo que se ha realizado
3. Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay
4. Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

## IMPLANTACION DE NORMAS

Una norma "es una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio".

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado. En una operación simple, un administrador podrá controlar a

través de una observación general; sin embargo, a medida que las operaciones se hacen más complejas o se amplía la autoridad de un administrador, esta se hace impracticable. El administrador debe escoger puntos para atención especial y, vigilándolos, asegurarse que la operación total está procediendo como estaba planeado.

Medir y juzgar lo que se ha realizado. Este paso, del proceso de control, se refiere a un solo concepto: "Mostrar lo que se ha logrado". Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas o bien, puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas. Es evidente que éste último método lleva a un control más efectivo.

Comparar lo realizado con las normas, y definir las diferencias si las hay.

Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control

consiste en comparar este funcionamiento con la norma o base. Con esto se evalúa el funcionamiento, cuando exista alguna diferencia entre ambos; suele requerirse criterios para establecer la importancia de la diferencia.

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, debe analizar, evaluar y juzgar los resultados, como parte defirida del proceso de control.

Corregir las desviaciones, adoptando el remedio adecuado.

Esta última etapa del proceso de control puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado. Siempre que se descubren variaciones importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones constantes.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada de una nueva forma de determinar las dimensiones de las partes que se

están produciendo para llevar los requisitos del control de calidad. En ciertos casos puede ser suficiente con un cambio en la motivación.

### CARACTERISTICAS DE UN BUEN CONTROL

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, dependiendo de su efectividad, en ese sentido, de la información recibida. Los sistemas de control, para lograr un uso óptimo, deben poseer ciertas características que son las siguientes:

1. Debe ser oportuno: Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas o bases antes de que estas ocurran. En la práctica, rara vez se logra tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos están aún en proceso.

2. Seguir una estructura orgánica: La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.

3. Ubicación estratégica: No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo aún cuando éste sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles de ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.

4. Un control debe ser económico: Este punto se refiere al aspecto de que cuando hay un control excesivo, este punto puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal.

El control nunca puede ser completo; las variaciones de las expectativas son inevitables. La función de control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es evidente que la función de control consume recursos. Por tanto, se debe prestar especial atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control.

5. Revelar tendencias y situaciones: Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que sólo son necesario los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución.

6. Resaltar la excepción: Existen dos razones del por qué un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, aún en pequeños organismos, es tan extensa que hace difícil, si no imposible, determinar la importancia de toda la información. Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

#### **DONDE LOCALIZAR METODOS DEFICIENTES**

##### **DE CONTROL INTERNO**

1. En un plan de organización que no define niveles, líneas directas de autoridad, delegación apropiada y delegaciones de deberes, ni tampoco la asignación de responsabilidades fijas.
2. En la elaboración y utilización de procedimientos, prácticas y normas que no alcanzan a contribuir a que la dirección cuente con registros e información útiles, oportunos, adecuados y de fiar, a promover la eficacia en la operación, a salvaguardar de una manera eficaz el activo y otros recursos de la empresa.

3. En el flujo de transacciones y manejo de actividades que no cuentan con un procedimiento de revisión y comprobación, de manera que ningún empleado pueda tener un control pleno o contabilizar sus propias actividades.

4. En el grado de protección contra tentaciones que puedan asaltar al individuo, mediante el uso de dispositivos protectores y de una variedad de procedimientos de oficina comprobatorios, ideado para facilitar el desempeño.

5. En la importancia del adiestramiento y calidad del personal destinado a poner en obras encomiendas específicas de responsabilidades pertenecientes al sistema de control.

6. En la extensión de pruebas y evaluaciones internas independientes, instaladas para asegurar que el sistema de control sea eficaz y funcione adecuadamente en todo instante.

#### CUESTIONARIO SOBRE CONTROL

1. ¿Contribuye el control a conseguir los objetivos del grupo, por medio del señalamiento oportuno de las

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

desviaciones, en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva?

2. ¿Actúa eficientemente el control descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?

3. ¿Ejerce solo el responsable de una actividad el control sobre la misma?

4. ¿Está el control encaminado principalmente a rectificar y evitar así daños para la empresa, que perder el tiempo en señalar directamente las desviaciones pasadas con fines exclusivamente estadísticos (aunque es indiscutible el papel que desempeñan los datos históricos en la toma de decisiones)?

5. ¿Se basa el control principalmente en la alta capacidad de los directivos y no en la corrección de desviaciones descubiertas?

6. ¿Es el control reflejo de los planes?



7. ¿Están los controles acordes con la estructura de la organización?
8. ¿Satisface el control establecido las necesidades personales del dirigente?
9. ¿Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas, que reduzcan la influencia de factores personales al menor grado posible?
10. ¿Se realiza el control de las actividades por medio de la atención exclusiva del dirigente a los puntos claves de ellas?
11. ¿Se basa el funcionamiento del control en la atención primordial de las excepciones?
12. ¿Tienen los controles las suficientes flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes?
13. ¿Es revisado periódicamente el sistema de control?

14. ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes (tanto las realizadas como las que puedan producirse) por medio de una planeación, organización y dirección adecuada?
15. ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?
16. ¿Se cuenta con métodos de control apropiado para satisfacer las necesidades del trabajo procedentes de fuentes internas y externas?
17. ¿Se revisan los controles establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo?
18. ¿Se hayan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tardes, etc.?
19. ¿Existe y se practican controles adecuados para los registros de carácter confidencial?
20. ¿Se cuenta con un control presupuestal de egresos?

### 2.2.6 Medios de operación

Es igualmente importante un constante examen, análisis y evaluación de los medios de operación.

Por lo que respecta a mano de obra hay que determinar la fuerza del trabajo básico.

La operación de toda empresa implica mantener una adecuada relación entre las diversas funciones, para conseguir mejores resultados.

Las organizaciones que proporcionan servicios tienen como preocupación la rapidez y calidad de la operación, la capacidad de asimilamiento de más trabajo.

En una empresa de tipo industrial los problemas son mantener una tasa adecuada de producción, la que requiere de una planeación de lo que va a producir, la compra y control de material, su recepción y almacenamiento, métodos y normas de producción, etc.

## CUESTIONARIOS SOBRE MEDIOS DE OPERACION

1. ¿Cuáles son las tendencias en volúmen de trabajo, en dotación de personal?
2. ¿Cuáles son las causas de trabajar tiempo extraordinario, de entorpecimiento en el trabajo?
3. ¿Hay cargos de trabajo variables?
4. ¿Cuáles son las causas y cómo pueden corregirse?
5. ¿Conviene establecer nuevos métodos para mejor distribución de la carga de trabajo?
6. ¿Puede sustituirse la mano de obra por maquinaria?
7. ¿Las políticas y procedimientos deberán utilizarse para obtener una mayor rapidez y eficacia?

### 2.2.7 POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTO FISICOS EMPLEADOS

En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de personal. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuentes de la gente. Por ello el auditor administrativo llevará un exámen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades.

En la auditoría administrativa de personal habrá que atender el sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámites de los informes de personal. El informe sobre rotación de personal merece mucha atención. Otros aspectos son las especificaciones de las tareas, métodos de entrevistas, reclasificación de trabajadores.

El auditor buscará causas de descontentos en el empleo, falta de observancia de políticas y procedimientos de la empresa, coordinación deficiente, etc., su propósito será revelar cualquier debilidad, error, deficiencia.

El área de trabajo es muy importante para el buen desarrollo de las funciones, por lo que también constituye un punto muy importante en ésta evaluación.

#### CUESTIONARIOS SOBRE POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FISICOS EMPLEADOS.

1. Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado.
2. Revisar las condiciones de trabajo. ¿Qué mejoras se pueden recomendar?
3. ¿Se utiliza al máximo al personal? en caso negativo. ¿Cómo podría lograrse?
4. ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
5. ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa?

6. ¿Existen estudios de fondos para los puestos de supervisores y de importancia en general?
7. ¿Qué recomendaciones hacer para la capacitación y desarrollo del personal?
8. ¿Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?
9. ¿Qué mejoramientos se sugieren?
10. ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?
11. ¿Se utilizan al máximo el equipo especial y el general de oficina?
12. ¿Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente?
13. ¿Puede mejorarse el equipo?
14. ¿Existe una política de reemplazo de maquinaria obsoleta?

15. ¿El lugar donde se desenvuelven las labores propias de la empresa es agradable y facilita el desarrollo en todos sus aspectos del personal que la integran?



### 3. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan.

#### 3.1 PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los programas "Son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detalla los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirá todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la selección de datos; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

### 3.1.1 CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular.

Los programas se clasifican en:

1. Generales
2. Analíticos
3. Tipo
4. Por áreas.

#### 1. PROGRAMAS GENERALES

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

## 2. PROGRAMAS ANALITICOS

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

## 3. PROGRAMAS TIPO

Son aquellos que enumera los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

## 4. PROGRAMAS POR AREAS

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

### 3.1.2 VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS

Las ventajas de trabajar con un programa son:

1. Proporcionan un punto de partida para el auditor.  
2. Permiten al auditor concentrarse en las áreas de mayor riesgo.  
3. Ayudan al auditor a identificar las áreas de mayor riesgo.  
4. Proporcionan un punto de partida para el auditor.

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
3. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
4. El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
5. El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
6. El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
7. Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
8. Cuando termina la auditoría, el programa sirve para

verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

### 3.1.3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

En el manejo y control de las tareas se requiere una política y procedimiento definido que evite cualquier posible confusión.

Los procedimientos de auditoría incluyen la autorización y aplicación de:

1. Cuestionario general.
2. Cuestionario por áreas.
3. Hojas de análisis.
4. Revisión de documentación.
5. Determinación de porcentajes, y, muy especialmente,
6. La entrevista.

## ENTREVISTAS

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas, probablemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante la auditoría.

## HOJAS DE ANALISIS

"Son hojas en las que se recopilan datos, comentarios, notas y evaluaciones 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.

### 3.1.4. Preparación de un programa de auditoría administrativa.

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarca todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante.

Se anotarán en el programa los siguientes datos.

1. Fecha de iniciación.
2. Descripción de la tarea a efectuar.
3. Responsable.
4. Plazo fijado para su ejecución.
5. Cualquier otra información útil.

### 3.2 EL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor administrativo es transmitir de una manera eficaz la

información que ha obtenido en sus investigaciones, y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. El texto de su informe debe ser interesante y ameno, además de comunicar el mensaje de manera objetiva y fácil de comprender es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad. Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en una decisión que se tome.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica.

### 3.2.1 Exámen de los problemas con los jefes

Al concluir la auditoría y antes de iniciar el informe, es necesario que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada una de las unidades administrativas, para hacer un resumen de los aspectos más importantes de las condiciones negativas detectadas; el cual se hará en forma "comedida y diplomática". Estas entrevistas además de servir para confirmar plenamente las conclusiones, indicarán las posibles acciones que deberán seguir para corregir situaciones desfavorables.



### 3.2.2 Planeación de informe

Como primer paso en la planeación de un informe, debe decidirse acerca de qué se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas: ¿Quién lo va a leer?, ¿Qué uso va a tener?

#### POSIBLES LECTORES

Podemos dividir a los lectores del informe en varias categorías:

1. Colegas técnicos.
2. Especialistas en actividades técnicas relacionadas.
3. Gerencia de línea.
4. Ejecutivos.

#### USOS POSIBLES

Los usos que reciba un informe puede ser:

1. Informar para su uso inmediato: Cuando el informe es

entregado y éste utilizado en forma inmediata.

2. Servir de base para emprender una acción: Cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.

3. Establecer prioridad sobre un descubrimiento: Cuando se a hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de su investigación.

4. Reservarlos para uso futuro: Cuando el informe puede ser objeto de muchos usos en el futuro.

### 3.2.3 Aspectos que hacen útil un informe de auditoría administrativa.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de los siguientes aspectos:

1. Redacción adecuada.
2. Oportunidad de presentación.
3. Selección adecuada del material.

1. Redacción adecuada

Redactar significa compilar o poner en orden, expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad. Redactar bien es construir la frase con exactitud, originalidad, concisión y claridad.

Hay que tener en cuenta que la capacidad profesional del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad; representada por el informe que entregará. Necesita ser veráz y cuidadoso; Enfocando las cosas con rigor científico y sin pronunciamiento anticipados y prejuicios personales.

2. Oportunidad de presentación

El informe debe presentarse "oportunamente" para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor la decisiones.

3. Selección adecuada del material.

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 bien que en los resultados donde se obtuvo lo planeado.

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

#### 3.2.4 Contenido del informe de auditoría administrativa

El informe final de la auditoría administrativa no puede adoptar un formato uniforme ya que éste depende del alcance que haya tenido el exámen, el tipo de empresa. En cualquier caso se recomienda el siguiente contenido para los informes de la auditoría administrativa; si bien se deja al auditor la decisión sobre la secuencia, extensión y disposición.

1. Propósito: Sirve para unir al autor del informe y al lector en un terreno común. Con el fin de facilitar el proceso de comunicación y, al mismo tiempo hacerla tan completa como sea posible.
2. Periodo: Es la especificación y aclaración de tiempo de la duración de la investigación realizada.
3. Alcance: Por alcance podemos entender la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado. El propósito de la auditoría pudo ser a toda la empresa, una o más funciones, uno o más departamentos, etc.

4. Métodos utilizados: Es la especificación de las técnicas de obtención de información utilizadas durante la auditoría.

5. Copia de los cuestionarios empleados: Consiste en especificar los tipos de cuestionarios que fueron aplicados.

6. Personas entrevistadas: Abarca la mención de las personas que durante la auditoría fueron entrevistada.

7. Deficiencias de las áreas funcionales: En esta parte del informe, debemos señalar en orden de importancia las deficiencias que afecten a cada función en particular.

8. Deficiencias de la administración general: Debemos señalar en orden de importancia las deficiencias de los diversos elementos del proceso administrativo y que por ese motivo requieren medidas correctivas.

9. Conclusiones y recomendaciones: Las conclusiones deberán recoger los resultados logrados en el cuerpo del informe, en forma tal que el lector no puede interpretar mal el sentido global del informe de la auditoría administrativa.

En esta sección del informe, el auditor describirá las áreas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoras administrativas.

### 3.3 PREPARACION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION

Es importante preparar un programa para introducir y poner en prácticas las modificaciones y mejorar en la diferentes funciones de la empresa, pues la labor del auditor administrativo no termina en el momento de entregar el informe.

Después de haber determinado cuándo y cómo se llevarán a cabo la implantación de las recomendaciones, y sobre todo quiénes intervendrán en las mismas, ha llegado el momento de poner en prácticas dichas modificaciones; es la etapa en que realmente podremos apreciar los resultados reales de la auditoría administrativa y la etapa en que la empresa necesita más apoyo de la asesoría profesional.

El paso inicial en la elaboración del programa de implantación será: Determinar las actividades que tendrán que llevarse a cabo y la secuencia o el orden preciso de su realización.

El segundo paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipos, formas de oficina, manuales, etc.

Deberá fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciar y terminar cada una de las actividades del programa, y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

Es importante establecer claramente quién o quienes serán los responsables de la ejecución total, y cada una de sus etapas.

También deberán preverse los obstáculos y las resistencias al cambio, que presentarán, quienes se vean afectados por los nuevos sistemas y procedimientos de trabajo; para ello es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.

Finalmente el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga aplicar, de acuerdo con las características de las recomendaciones así como las condiciones en que se va a introducir.

### 3.3.1 Métodos de implantación de las recomendaciones

Hay varias formas para implantar las recomendaciones administrativas y cada una de ellas responde al problema de que se trata, o bien, al grado de complejidad de las mejoras a implantar.

Los métodos más utilizados son:

1. Método instantáneo.
2. Método del proyecto piloto.
3. Método de implantación en paralelo.
4. Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.

#### 1. Método instantáneo.

Cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren un gran volumen de operaciones o de una cantidad considerable de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y de mayor aceptación en la práctica.



## 2. Método del proyecto piloto

Este consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objetivo de medir su eficacia.

## 3. Método de implantación en paralelo

Consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a implantar.

## 4. Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.

Este consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, implantar procurando no causar grandes alteraciones; y pasar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado adecuadamente el anterior.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud del desenvolvimiento de las empresas, la administración puede llegar a ser obsoleta si la gerencia de la empresa no renueva los métodos para lograr una mayor eficiencia, perdiendo estabilidad para el desarrollo normal de sus objetivos.

Raras veces se hallará una empresa que muestre un alto grado de buena administración. Algunas sólo cuentan con ciertos aspectos positivos, pero son muchas las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración como por ejemplo, inutilidad de objetivos, violación de la autoridad-responsabilidad, falta de iniciativa, difícil control, etc., y es por eso que es muy importante que ya todas las empresas tengan un sistema de auditoría administrativa implantado que le permita una mayor eficacia y eficiencia.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de

información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. La auditoría de estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones de carácter financiero.

Hace falta, sin embargo, la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que le integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Anaya Carlos Enrique, Auditoría Administrativa, E.C.A.S.A., México, 1972.

- Fernández Arenas J.A., Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, 1975.

- Leonard William P., Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México, 1974.

- Martínez Villegas F., Contador Público y la Auditoría Adimistrativa, Ediciones Contables y Administrativas S.A., 1979.

- Rodríguez Valencia J., Sinópsis de Auditoría Adiministrativa, Editorial Trillas, 1990.