CAPITULO I

1 JUSTIFICACION DEL PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS NEGOCIOS

El gran desafío de la humanidad es ir acorde al acontecer del tiempo, a su devenir constante, a la época de grandes avances tecnológicos, al crecimiento de las empresas, al desarrollo comercial y de los servicios públicos, a la internacionalización económica del país, factores que obligan a los negocios para aprovechar las grandes oportunidades que brinda la automatización y de diversas innovaciones administrativas que vienen a significar la utilidad y el beneficio de la Auditoría Administrativa como una herramienta de control fundamental. Por lo tanto es sumamente importante conocer los antecedentes históricos y los problemas administrativos que dieron lugar a una nueva dimensión en el pensamiento administrativo.

Los problemas cotidianos a que se enfrentaron los estudiosos como Henry Fayol, Larke A.G., James M. Kinsey, etc., fueron problemas de recursos humanos, tecnológicos y de producción, claro la ciencia y la metodología

científica fueron las herramientas que se utilizaron para la búsqueda de soluciones a dichos problemas.[1]

Hablar de la circunstancia histórica de la Auditoría Administrativa ubicada en el tiempo y en el espacio de nuestro país, es sustentar el soporte para conceptualizar una nueva revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y en su estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, esta revisión y evaluación recibe el nombre de la auditoría administrativa.

1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa

Anteriormente el alcance de una Auditoría en una organización se limitaba en la mayor parte a la situación financiera o al manejo de las finanzas.

Al crecer las organizaciones, la administración crece con ella y se vuelve más compleja, por lo que el control interno y la comprobación se tornan más importantes, a consecuencia de que ahora se tiene que delegar autoridad a mas personas y habrá mas responsabilidades a cubrir por los integrantes de la organización.

Por esta causa, se originó la necesidad de adoptar otra forma de Auditoría que pudiera evaluar y revisar a la organización en su conjunto, en sus

---

[1] Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, 1995

procesos, en la estructura orgánica, en cada función que la integran, desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que forman la organización.

Dado lo anterior fueron sucediendo problemas administrativos, en que los administradores tenían que dar soluciones inmediatas, todo esto concluyó en un estudio científico de lo que hoy es la Auditoría Administrativa.

Como mencionamos anteriormente en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, surgieron problemas cotidianos dentro de las áreas de planeación, organización, dirección y control, y presentaron soluciones que como en 1925, Henry Fayol, mencionó que " El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos".[2]

Así como Henry Fayol hubo otros estudiosos autores mexicanos relevantes, que a lo largo del tiempo se dedicaron a la investigación de lo que sería la Auditoría Administrativa. Es digno mencionar al escritor Alfonso Mejía Fernández que escribió en 1961 sobre la auditoría de las funciones de la

---

[2]Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de una Auditoría Administrativa, 1995.

gerencia de empresas, y de otros autores que presentan ya una guía práctica de Auditoría Administrativa, como B.M. Rubio y J. Hernández, en 1981.[3]

Al hablar de autores mexicanos quiere decir que en nuestro país se ha incursionado en esta área de la Auditoria Administrativa, por lo tanto corresponde abordar en este trabajo su ubicación en México.

1.2 Ubicación de la Auditoría Administrativa en México

En la época de los cincuenta y sesenta la política del gobierno era incentivar la inversión extranjera, fue cuando las empresas transnacionales se establecieron en México trayendo con ellas un gran potencial, energía, técnicas y procesos innovadores y la clave del éxito con la cual había triunfado en su país de origen, y dentro de las técnicas administrativas, se encontraba la Auditoría Administrativa, que al aplicarla cada vez fue tomando mayor importancia ya que estas empresas tuvieron que organizarse de tal manera de que se pudieran adaptar al medio empresarial mexicano.

Por lo anterior, la Auditoría Administrativa se tornó necesaria y benéfica, ya que la idea era aparte del estudio y evaluación de los problemas administrativos, dar una solución, detectando la causa de problema, dando

---

[3] José Antonio Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, 1987

soluciones precisas, oportunas, y establecer recomendaciones para lograr la eficiencia en los negocios.

Por lo tanto México fue escenario propicio para la aplicación de la Auditoría Administrativa, ya que en nuestro país había grandes empresas y proyectos de renovación económica y comercial, en este sentido se inició la práctica de esta rama de la auditoría hasta nuestra época. Algunas empresas le han restado importancia a esta práctica ya que solo se enfocan a lo financiero, y no consideran que la mayor parte de su fracaso se debe a la falta de capacidad para administrar, tal y como lo afirma el Dr. y C.P. Fabián Martínez Villegas. [4]

En México el panorama actual dada su capacidad empresarial exige una mejor y atinada administración de tal manera que los recursos sean aplicados racionalmente y las empresas cumplan con sus objetivos de manera ágil, dinámica, eficaz y que vayan de acuerdo con las exigencias de nuestros tiempos.

1.3 Importancia y Propósito de la Auditoría Administrativa

Debemos tener presente que toda organización trata de cumplir sus objetivos y que para lograrlo instrumentará el camino más idóneo utilizando los

---

[4] Dr. Y C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoría Administrativa , 1997

recursos que crea pertinentes, promoviendo inclusive la utilización de las teorías y practica de la Auditoría Administrativa ya que constituye un apoyo imprescindible, para el cumplimiento de las expectativas de toda empresa.

Como es conocido en nuestro medio, operan gran número de empresas que representan unidades jurídicas de personalidad propia, con participación de personas físicas o morales como inversionistas y que se dedican a un objetivo lícito, normadas de acuerdo a la legislación mercantil o civil en vigor.

Por lo anterior es plausible, hasta necesario obtener un rendimiento sobre la inversión que se efectúe, ya que con ello le permitirá permanecer, desarrollarse, crecer y que beneficie a socios, personal de confianza, obreros, clientes, proveedores, comunidad y al país en general.

Sin embargo es muy común escuchar entre los profesionales de la administración los innumerables problemas que se presentan en su actuación en la vida real, y surge de ahí tomar en cuenta ciertas premisas como son:

- Planear en forma realista y objetiva
- Realizar con eficiencia las actividades
- Tomar medidas correctivas oportunamente
- Optimizar tiempo y recursos
- Evaluar resultados

Las organizaciones aceptan las auditorías, en este caso las administrativas, pues reconocen la valía de sus aportaciones en beneficio de

ellas mismas; es importante su contribución en la vida empresarial, ya que la Auditoría Administrativa como técnica de control proporciona mediante sus resultados la opción de tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación de las empresas.

El propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas, aunado a esto la administración de la empresa podrá llevar a cabo otras labores como son las que se muestran en la figura 1:

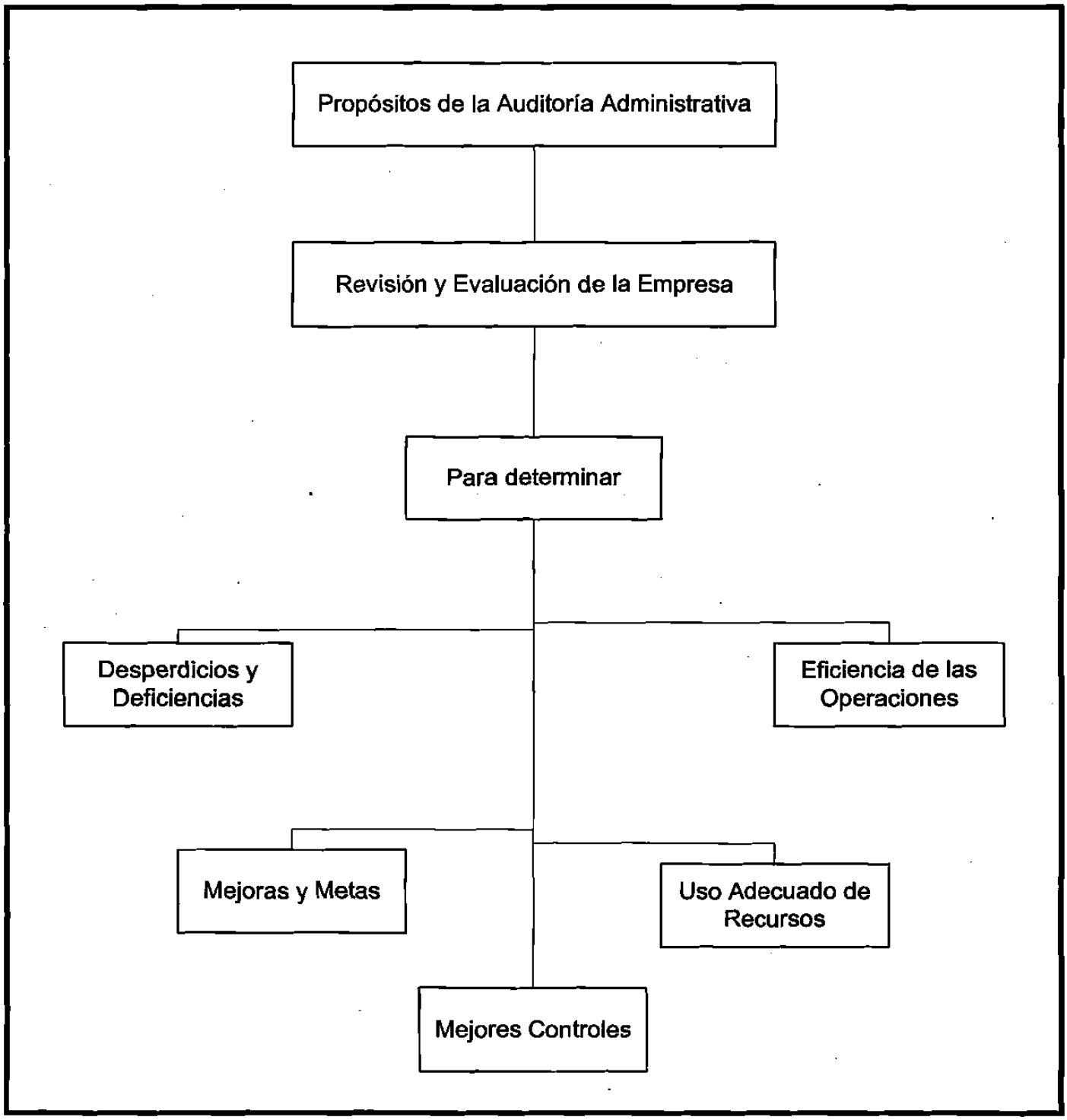

Fig. 1 Gráfica que señala los propósitos de la auditoría

1.4 Concepto, Objetivo, Alcance y Campo de Acción

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia de cambio, que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

También parte del convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, así como la toma de conciencia generalizada en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos inmersos en su ejecución demanda el establecimiento de toda una infraestructura que haga posible que fluya información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos.

1.4.1 Concepto

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

1.4.2 Objetivos

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauzar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- *Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.*

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

1.4.3 Alcance

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño

- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

1.4.4 Campo de aplicación

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

En el *Sector Público* se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales

En el *Sector Privado* se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

...o de la empresa

2. Sector de actividad

3. Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

1. Telecomunicaciones
2. Transportes
3. Energía
4. Servicios
5. Construcción
6. Petroquímica
7. Turismo
8. Cinematografía
9. Banca
10. Seguros
11. Maquiladora

12. Electrónica
13. Automotriz
14. Editorial
15. Arte gráfico
16. Manufactura
17. Auto partes
18. Textil
19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal
23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

1.Nacionales
2.Internacionales
3. Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación
2. Acuerdo de Licencia
3. Contratos de Administración
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
5. Subsidiarias

En el *Sector Social*, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

1. Fundaciones
2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos
9. Comisiones
10. Colegios

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación
2. Cultura
3. Salud y seguridad social
4. Política
   - Obrero
   - Campesino
   - Popular
5. Empleo
6. Alimentación
7. Derechos humanos
8. Apoyo a marginados y discapacitados

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio

personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoria se traduzca en un proyecto innovador sólido

CAPITULO II

2 ESCENARIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 La Empresa como Elemento Clave

Para cualquier empresa, sea comercial, industrial o de servicios, grandes o pequeñas, ya sean públicas o privadas, es su función primordial analizar detalladamente sus problemas y las causas que dificulten el desarrollo de la misma, en estos casos los jefes o directores saben que constantemente deben adaptarse a la situación que imponga la realidad y que prevalezca en un país con un contexto de crecimiento a nivel local, nacional e internacional.

En base a lo anterior, la empresa es la clave para todo desarrollo económico, pues es en virtud de ella como la economía de un país crece o fracasa según las decisiones y las responsabilidades de quienes las dirigen.

En virtud de este constante devenir de la empresa a la par que la realidad actual en la que una sociedad exige un desarrollo económico competitivo, es inevitable analizar si su situación es la adecuada y facilita el cambio. Dirigir una empresa es sumamente complicado pues es crear una organización que cubra las necesidades existentes, pero a su vez, implementar

un mecanismo que considerado desde un punto de vista económico pretenda obtener un máximo de utilidades y beneficios en todos los aspectos: social, económico, empresarial e individual.

Tomando en cuenta lo antes expuesto la empresa es considerada como un elemento clave, como un organismo vivo, con sus problemas propios: de crecimiento, de adaptación al medio, de organización y de relaciones humanas. Y en virtud de ese cambio y revisión constante, se busca lograr una entidad activa, moderna, avanzada acorde a la realidad, analizando la información que nos presenta la llamada de la Auditoría Administrativa.

La empresa, principal escenario de una Auditoría Administrativa, es considerada como un ente económico – social en la cual se conjugan los recursos humanos, materiales y técnicos; mediante una adecuada administración; se pretende lograr los objetivos para los que fue creada; esto objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa como son: inversionistas, personal de la empresa, usuarios externos y el fisco.

En el sistema económico en el que vivimos la célula básica es la empresa, en virtud de que toda actividad económica está canalizado por medio de este órgano.

En consecuencia la economía total está regida hasta cierto punto, por la propia actuación de quienes administran o dirigen la empresa.

Y con el fin de lograr una empresa activa, moderna, avanzada y acorde a la realidad; se acude a la llamada Auditoría Administrativa; y en este contexto surge entonces la necesidad de detectar, analizar, definir, redefinir planes y objetivos, etc., funciones que son cubiertas por la Auditoría Administrativa como un servicio especializado, serio, responsable en el que la ética profesional juega un papel muy importante.

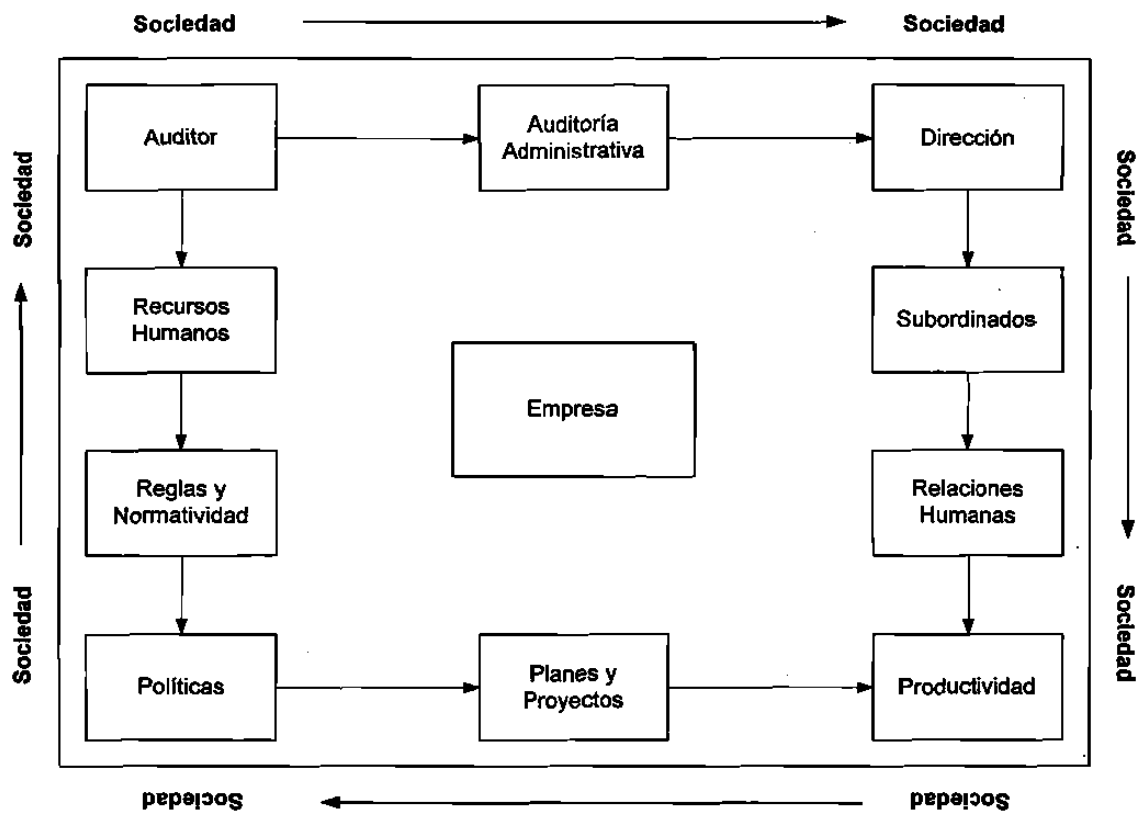

Fig. 2 Gráfica que señala el escenario en el que se desarrolla la empresa

2.2 Labor de la Auditoría Administrativa dentro de la Organización

Las Auditorías Administrativas son consideradas como un servicio administrativo, cuyo fin es comprobar la capacidad de la administración a todos los niveles, servicio que se proyecta para determinar algunos puntos que sean desfavorables que signifiquen algún riesgo para el desarrollo de la empresa.

Cabe mencionar que una empresa es compleja en si misma desde diversos puntos y enfoques, llámense sociológicos, económicos, administrativos y de relaciones humanas, pero aún en esa complejidad, es una unidad administrativa, es decir: un conjunto de recursos materiales, técnicos y humanos que desafían una época de avances y competencias y en tal sentido tiene que trabajar con objetivos definidos, políticas adecuadas al orden actual, planes y programas que propagan una actualización y una reformulación de metas, y es por lo tanto labor de la Auditoría Administrativa participar en los proyectos de una empresa.

Una organización cumple una amplia gama de funciones: producción, finanzas, ventas, compras, relaciones laborales, etc., dichas funciones pueden hacerse más complejas en la medida que la empresa crece, en tal virtud los objetivos y las expectativas se amplían de tal manera que sería necesario que sean especialistas los que dirijan una empresa, y que sea también un servicio especializado la Auditoría Administrativa. Dicho servicio es diferente a cualquier otro, pues es indiscutible que para realizarse necesita tomar como guía los principios dictados por la propia Teoría Administrativa, además que se

complementen con aspectos técnicos y particulares que cada empresa grande o pequeña requiere y, que en algún momento de su conocimiento, serán tomados en cuenta para su revisión por la Auditoría Administrativa.

En la actualidad no puede concebirse a ninguna empresa sin planes, el mundo de los negocios se desarrolla y todas, grandes o pequeñas deben dar los pasos necesarios para no retroceder en sus expectativas y en el logro de sus objetivos.

Toda empresa planea acciones, define objetivos, determina medios para alcanzarlos, pero así como se hace un diagnóstico de la situación de una empresa, es necesario implementar controles para vigilar esas metas, valorar la confiabilidad de los elementos con que se cuenta, para lograr el crecimiento deseado de dicho organismo.

Hablando de metas y la importancia que representan para una empresa o negocio, se exige por una parte una revisión de los mismos principios, en los cuales se formula la alternativa y vigencia de políticas, de planes y sobre todo de fines, que para su logro juega un papel importante la auditoría administrativa.

En conclusión: la labor de la Auditoría Administrativa como afirma el escritor Fabián Martínez Villegas es: revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en todas sus áreas, siguiendo por supuesto todo un proceso administrativo sujeto a pasos específicos, con el fin de determinar desperdicios y deficiencias, mejorar métodos, mejorar

controles, lograr la eficiencia en las operaciones y sobre todo el mejor uso de los recursos.

Sabemos que el trabajo que desarrollan quienes dirigen una empresa nunca es perfecto, siempre existirá como afirman algunos autores "una mejor forma de hacer las cosas", se requiere de la atención inmediata cuando aparece alguna anomalía y es así cuando surge la necesidad de hacer una Auditoría Administrativa con todas sus fases perfectamente delimitadas, además de necesitar del gran sentido de responsabilidad de la dirección superior y del auditor para solucionar los problemas de la empresa y propiciar su avance.

2.3 Calidad en la Auditoría

Al hablar de empresas es importante mencionar que en la actualidad existe un concepto de suma importancia en todos los ámbitos de una organización, me refiero al concepto de calidad.

La calidad es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, la calidad es el resultado del trabajo en equipo, es satisfacer los requerimientos del cliente, haciendo las cosas bien desde la primera vez y siempre.

Lo anterior implica dos factores importantes que se engloban en un solo término:

- Satisfacer las necesidades del cliente.
- La ausencia de deficiencias

El concepto de calidad no está limitado a los productos sino también se aplica a los servicios como es la Auditoría Administrativa;

La calidad en la Auditoría Administrativa se refleja en la solidez y puntualidad con la que se proporcione, para que esto se logre, las organizaciones deben de seguir y apegarse a normas aceptadas, de esta manera se podrá contar con la certeza de que su aplicación y resultados no obedecen a situaciones o criterios preferenciales, sino a todo un marco de actuación claramente definido y sustentado en principios de probada eficiencia.

Dado que es un tema que necesita mayor tratamiento, solo se mencionará por la importancia que tiene actualmente. La norma internacional de calidad ISO 9004-2 (Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad). Parte 2: Directrices para servicios, debido a que es la norma que se aplica a toda clase de organizaciones de servicios, en especial aquellas que ofrece apoyo consultor en campos como el de la Auditoría Administrativa.

Esta norma proporciona las directrices para el establecimiento e implantación de un sistema de calidad orientado hacia los servicios dentro de una organización.

Puede utilizarse en el contexto del desarrollo de un sistema de calidad para un nuevo servicio u otro modificado; también puede aplicarse directamente cuando se implante un sistema de calidad para un servicio ya existente.

Los conceptos que se utilizan para la comprensión de esta norma son:

- **Organización**: compañía, corporación, firma, empresa, institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada, que tiene funciones de administración propias.

- **Proveedor:** organización que suministra un producto o servicio a un cliente.

- **Subcontratista**: proveedor para la organización en una situación contractual.

- **Prestación del servicio:** actividades del proveedor necesarias para brindar el servicio.

- **Política de calidad**: directrices generales de una organización concerniente a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

- **Administración de calidad**: conjunto de actividades de la función general de administración que determina e implanta la política de calidad.

- **Sistema de calidad:** estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

El proceso de prestación de servicio puede variar desde una altamente automatizado hasta otro mas personalizado. Mientras más definido está el proceso ya sea por automatización o por procedimiento detallado, mayor es la oportunidad de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios de calidad.

El punto focal de un sistema de calidad es el cliente, cuya satisfacción puede asegurarse sólo cuando existe una interacción entre la responsabilidad de la dirección, el personal, los recursos materiales y la estructura del sistema de calidad.

Responsabilidad de la dirección:

La dirección es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La implantación exitosa de ésta depende del compromiso de la dirección para desarrollar y operar en forma eficaz un sistema de calidad.

Política de calidad: Es conveniente que el desarrollo y documentación de una política de calidad este vinculada a:

a) Grado del servicio que va a proporcionar.

b) Imagen y reputación de la organización de servicio con relación a la calidad.

c) El papel del personal responsable de la organización sobre la implantación de la política de calidad.

Es importante que la dirección se asegure que la política de calidad sea declarada, entendida, implantada y mantenida.

Objetivos de calidad: La política de calidad requiere de la identificación de las metas primarias para el establecimiento de los objetivos de calidad. Estas metas deben incluir:

a) La satisfacción del cliente de acuerdo con las normas profesionales y éticas.

b) La mejora continua del servicio.

c) Eficiencia al proporcionar el servicio.

La dirección debe traducir estas metas en objetivos de calidad como:

- Una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad.
- Acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente.
- Optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido del servicio.
- Creación de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización de servicio.
- Revisión continua de los requisitos y logros del servicio mediante la detección de oportunidades para la mejora de su calidad.
- Prevención de efectos adversos de la organización de servicio sobre la sociedad y el ambiente.

Responsabilidad y autoridad para la calidad: Es aconsejable que la responsabilidad general y especifica estén explícitamente definidas para todo el personal, cuyas actividades ejercen influencia en la calidad del servicio. Es necesario asegurar puntualmente la relación cliente/proveedor, en todas sus interrelaciones, tanto internas como externas. La responsabilidad y autoridad

definidas deben estar de acuerdo con los medios y métodos necesarios para alcanzar la calidad del servicio.

Es responsabilidad de la alta dirección asegurarse de que los requisitos del sistema de calidad estén desarrollados para lo cual debe mantener la responsabilidad o designar a un responsable que se encargue de que el sistema sea establecido, audítado, medido continuamente y revisado para su mejora.

Personal y recursos materiales: El elemento más importante en cualquier organización son sus recursos humanos, lo cual es especialmente importante en una organización de servicio, en donde la conducta y desempeño se refleja directamente en la calidad del servicio.

Capacitación y desarrollo: La educación hace consciente la necesidad de cambio y proporciona un medio a través del cual éste se puede alcanzar.

Estructura del sistema de calidad: Es recomendable que la organización de servicio desarrolle, documente, implante y mantenga un sistema de calidad como medio por el cual la política y objetivos fijados para un servicio de calidad puedan cumplirse.

Es necesario que los elementos del sistema de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento adecuados a todos los procesos operacionales que afecten la calidad del servicio.

En conclusión, las normas internacionales de calidad, en particular las ISO 9004-2 Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad, directrices para servicios, representan para las organizaciones de servicios, sobre todo para aquellas que ofrecen apoyo de consultoría en campos como la Auditoría Administrativa, una ventaja competitiva, ya que agrupan los criterios idóneos de la prestación de servicio de más alto nivel.

2.4 Responsabilidad del Auditor

Hablar de responsabilidad de los auditores es hablar del "deber profesional" a diferencia de la "obligación" que se relaciona con los medios que tiene la sociedad para hacer cumplir con las normas de la profesión. El concepto de responsabilidad surge normalmente de dos contextos: ¿Responsabilidad de quién y ante quién? Las respuestas ante estas preguntas se encontrarán primordialmente en las normas técnicas y éticas de la profesión.

Las leyes y reglamentos federales y estatales son fuentes que ofrecen a los auditores orientación sobre la manera de practicar auditorías con el debido cuidado profesional y cumplir con su responsabilidad profesional.

El auditor es el responsable del trabajo total, previas las entrevistas con sus clientes a fin de formular las bases y condiciones de su trabajo.

El auditor debe de obtener la información suficiente para formular su proyecto y programa de Auditoría Administrativa. Una Auditoría Administrativa requiere de una visión general de la empresa, de su organización, de sus

políticas, de sus planes, proyectos, de sus objetivos y expectativas, requiere también una persona especializada que reúna ciertos requisitos como son: habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo, habilidad numérica y procedimientos sistemáticos, nos referimos al auditor, que aparte de las anteriores características el auditor mantenga conocimiento en cuatro niveles como lo muestra la figura 3.

Nivel	Se basa en	Conocimiento
1er. Nivel	Hechos	Verificar datos e informes.
2º Nivel	Hechos	Grado de cumplimiento de funciones administrativas.
3er. Nivel	Opinión	Evaluar funciones operacionales.
4º Nivel	Opinión	Evaluar Sistemas y procedimientos.

Fig. 3 Gráfica que muestra los niveles del conocimiento

El auditor como profesional requiere que este preparado en áreas básicas, que le capaciten para reconocer problemas con los que se ve confrontado, y los medios que le auxilien en dar soluciones adecuadas.

El auditor debe poseer una discreta competencia humana y una alto nivel de ética profesional (tema que se tratará en otro apartado) que no admita cuestionamientos. En este sentido el secreto profesional debe ser la norma

moral que rija toda su acción en y durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Es importante mencionar que aún que la automatización de la Auditoría Administrativa es una herramienta importante para el auditor al realizar su trabajo, este es el único que tendrá la sensibilidad para emitir un juicio justo y razonable.

2.5 Interrelación de la Auditoría Administrativa con otras áreas

Dada la magnitud de una empresa, por sus múltiples funciones que resuelve, por sus investigaciones tiene que estar en contacto con otras áreas del conocimiento, no es posible pensar en una sola especialidad, pues en la Auditoría Administrativa como proceso, hecha mano de diversos conocimientos que los especialistas pueden proporcionar.

Entre los conocimientos idóneos del auditor para realizar la auditoría destacan los que se muestran en la figura 4.

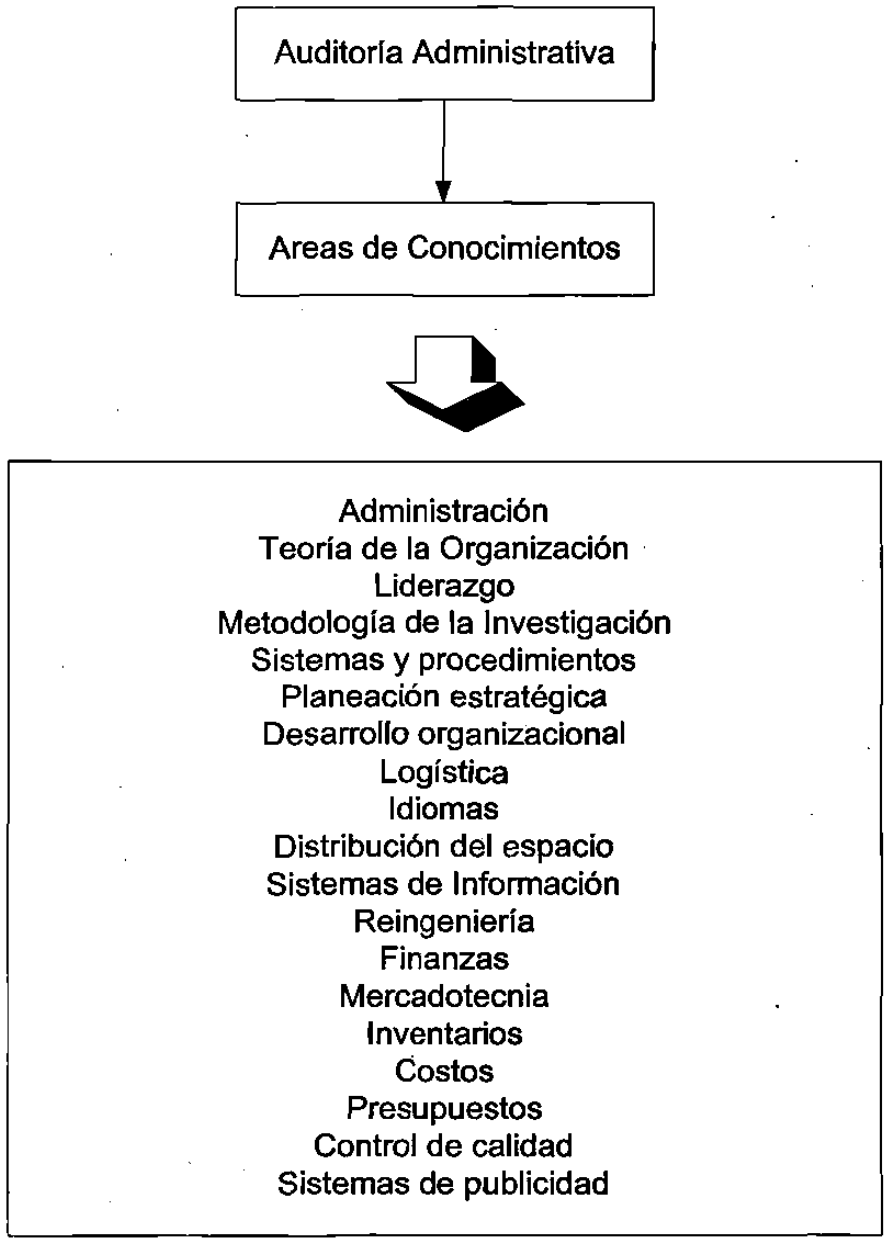

Fig. 4 Cuadro que muestra las Areas del Conocimiento relacionadas con la Auditoría Administrativa.

Es por esto que el auditor debe de tener una capacitación constante para que así pueda emitir un juicio prudente y justo.

Es importante mencionar que el auditor deberá tener conocimientos en administración, informática, comunicación, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, contabilidad, etc. También son de relevancia las conferencias, talleres, cursos y seminarios sobre los mismos temas antes citados.

Otra de las áreas que se relacionan con la Auditoría Administrativa son las habilidades y destrezas con las que debe contar el auditor como son las que se muestran en la figura 5.

Habilidades y Destrezas del Auditor

- Actitud positiva
- Estabilidad emocional
- Objetividad
- Sentido institucional
- Saber escuchar
- Creatividad
- Respeto
- Mente analítica
- Valores
- Capacidad de negociación
- Imaginación
- Liderazgo
- Expresión verbal y escrita
- Iniciativa
- Discreción
- Trabajo en equipo
- Etica profesional

Fig. 5 Cuadro sinóptico que muestra las habilidades y destrezas del auditor.

Es importante que la persona que va a realizar el proyecto de Auditoría Administrativa, tenga una preparación acorde a los requerimientos que esta exige, pues esto permitirá que de manera natural, pueda trabajar con mecanismos de estudio que se emplearán en el desarrollo de la auditoría

2.6 La computadora como Instrumento en la Administración

Un escenario muy importante para el desarrollo de cualquier tarea es el uso de las computadoras, y los negocios y su administración no es la excepción.

El uso de las computadoras se ha extendido tan rápidamente, que su presencia no puede ser negada o ignorada. En la actualidad estar capacitado en computación es indispensable para que una persona se pueda desenvolver en nuestra sociedad que esta basada en la información y en la tecnología.

Una computadora es un rápido y exacto sistema de manejo de símbolos electrónicos (datos) que es proyectado, diseñado y organizado para aceptar y almacenar automáticamente datos de entrada, procesarlos y producir resultados de salida bajo la dirección de un detallado programa almacenado de instrucciones.

Por razones complejas, parece que nos convertimos en una sociedad de alimentadores de documentos, formas y de información, por lo tanto la computadora es una respuesta a las llamadas "montañas de papel". El creciente avance de la sociedad hará necesario que se procese electrónicamente infinidad de información y que se simplifique el trabajo.

El fin de este trabajo es utilizar la computadora como una herramienta en el desarrollo de la Auditoría Administrativa para:

a) Lograr mayor eficiencia

b) Mantener mejor control de los recursos

c) Evitar el creciente papeleo

d) Simplificar el trabajo

e) Ahorrar en tiempo, que se puede dedicar al desarrollo de otras tareas

f) Rapidez en la captura y búsqueda de información

Logrando así:

- Mayor eficacia y eficiencia
- Calidad en el desarrollo
- Calidad en la presentación
- Mejor servicio
- Menor tiempo de espera
- Menos errores humanos
- Seguridad

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que un elemento importante siempre será la sensibilidad del auditor para emitir juicios, la cual es adquirida durante todo el proceso de la Auditoría Administrativa

La automatización como herramienta de la Auditoría Administrativa viene a ser una convergencia de las nuevas tecnologías de procesamiento y de las vías de telecomunicación que permitirá a los auditores, gerentes, directores

funcionar mas eficientemente y efectivamente; esto es, no tendrán que procesar información, resultados, y hacer cálculos manualmente, ni acudir al archivero para ver información de auditorias anteriores, estas y otras tareas serán efectuadas electrónicamente.

Debido a que la automatización de la Auditoría Administrativa nos va a ser útil para la toma de decisiones es importante mencionar las características de la información que los auditores, gerentes y directores necesitan:

- Exactitud: es el porcentaje de información correcto respecto al total de la información generada en un período.
- Oportunidad: La puntualidad es otra característica importante de la información, de nada sirve a un directivo saber que es exacta la información si llegó demasiado tarde para ser usada, pues la sola exactitud no es suficiente.
- Integridad: La mayoría de los directivos se han enfrentado alguna vez con la necesidad de tomar decisiones y se han frustrado porque tienen información que es exacta y oportuna pero incompleta. Una mejor integración de los hechos disponibles diseminados en una empresa, con el objeto de proporcionar a los directores información mas completa.
- Concisión: la información concisa que resume los datos importantes, esto es lo que con mayor frecuencia solicitan los directores.

La computadora es un instrumento poderoso de la administración, los administradores, auditores, gerentes, empleados en general no deberían mantenerla alejada, es preciso que la acepten, la manejen físicamente y

aprendan a sacarle provecho de manera directa y sin intermediarios, Siendo este uno de los propósitos principales del presente trabajo.

CAPITULO III

3 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una Auditoría Administrativa no se produce en el vacío, surge al considerar la existencia de una infraestructura institucional, con aportaciones de distintos puntos de vista y experiencias como factores determinantes para la realización de dicha Auditoría, además hace posible que fluya la información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer el momento y lugar adecuados con elementos de decisión y calidad idóneos.

3.1 Necesidad de la Auditoría Administrativa en los Negocios

Como toda actividad que comienza en una empresa y/o negocio, es factible encontrar un campo amplio para obtener información e indudablemente alguna tendrá mas relevancia que otra, y es así, que en toda organización se podrá detectar documentación elemental, en donde su recopilación, explicación y estudio permitan tener una visión genérica de la misma; al tener esta información se registra para dejar evidencias que sirvan de base para presentar una opinión profesional, relativo a la sistematización administrativa

que opera en la empresa, a la intervención y desempeño del factor humano y a la optimización de los recursos.

En base a lo anterior se decide por parte de la dirección de la empresa, la necesidad de una Auditoría Administrativa.

Los trabajos de Auditoría Administrativa son realmente de mucha trascendencia y en esa medida se requiere que el personal posea una preparación académica profesional es decir con un perfil adecuado al caso, de tal manera que sus tareas estén perfectamente señaladas.

Se sabe que la principal causa por la que fracasan los negocios es por problemas de tipo administrativo; de estos problemas a su vez se podría hacer un análisis, para concluir que, los defectos de la organización llegan a representar la mayor causa de irregularidades administrativas y que poco a poco se van incrementando como consecuencia de una organización deficiente (figura 6).

Por lo anterior toca precisamente a la Auditoría Administrativa identificar las deficiencias que proporcionan males administrativos; la revisión debe de ser exhaustiva pues es en esta etapa en donde mejor puede justificarse y hacerse necesaria la auditoría al encontrar irregularidades, sugerir mejoras, proponer el uso de recursos adecuados, en fin dejar bases útiles para una mejor revisión de las fases de dirección y control.

146945

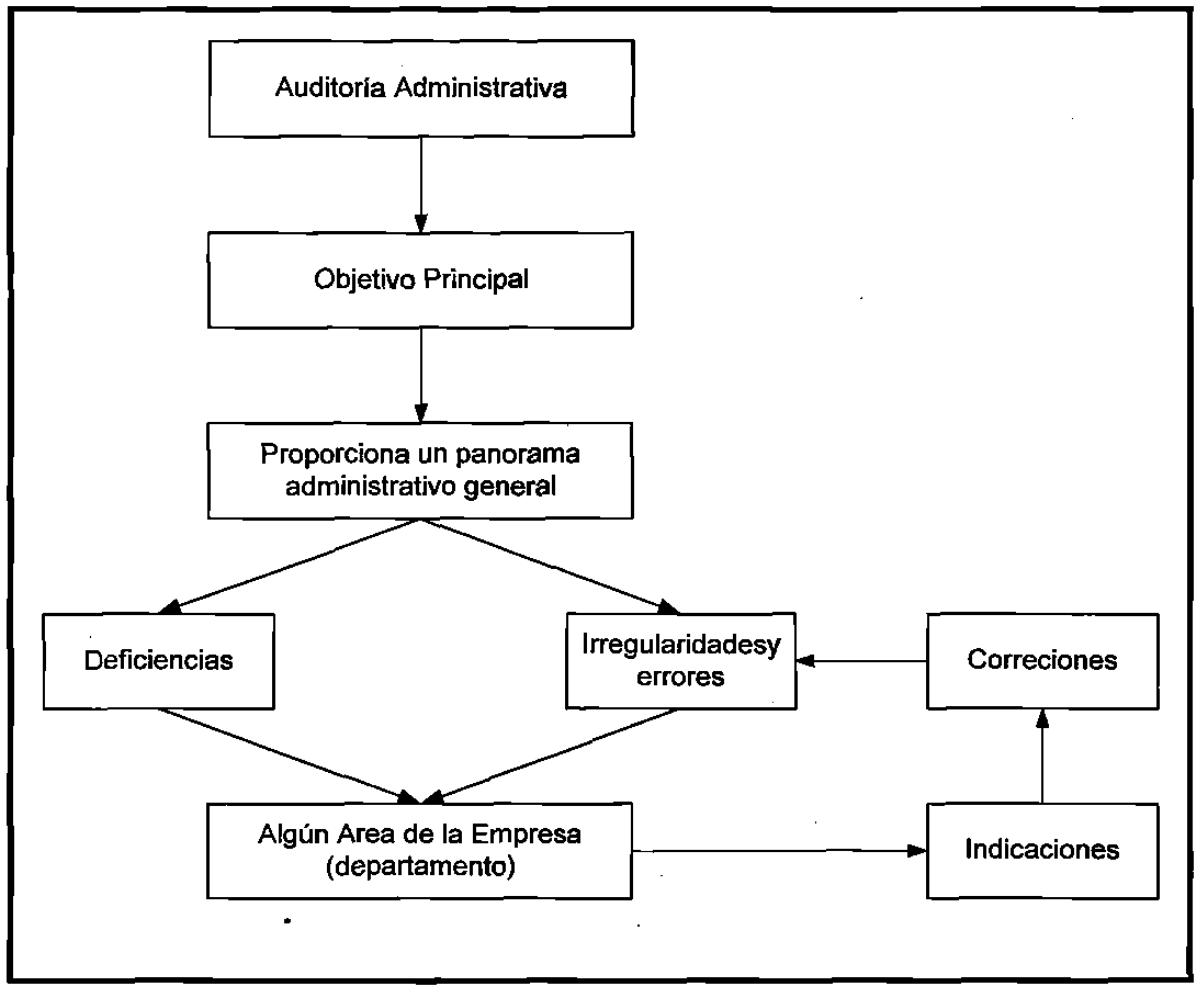

Fig. 6 Gráfica que muestra la necesidad de realizar una Auditoría Administrativa

3.2 Elementos importantes a considerar al realizar una Auditoría Administrativa

Para estructurar una línea de pensamientos o criterio capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios, y para que un estudio de auditoría se convierta en un proyecto innovador, es necesario que el auditor

posea entre otras características: conocimientos, habilidades, experiencia, valores, creencias, integridad personal y ética.

Es determinante la ética para el individuo y su medio, ya que de ella depende la transparencia de las acciones que, de alguna u otra manera se traducen en hechos; en este sentido existe el Código de ética del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas A.C. que en su articulado habla de valores éticos imprescindibles en la conducta de un Auditor Administrativo, como son: secreto profesional, independencia de criterio, imparcialidad en su opinión, honradez, etc.

3.2.1 Etica Profesional

La ética es comprendida como un conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona como son: responsabilidad, honestidad, lealtad, responsabilidad, etc., todos éstos constituyen los pilares de las normas de actuación de cualquier organización sea cual sea su actividad y entorno.

La ética es un elemento primordial para la Auditoría Administrativa, ya que todas absolutamente todas las acciones de un auditor deben sustentarse en ella.

Es bien sabido que el impacto y credibilidad del trabajo del auditor dependen de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con conducta ética a toda prueba.

Se puede afirmar que la ética es tan profunda en sus raíces, que debe formar parte del accionar y reaccionar de un auditor de manera natural que lo podríamos llamar de "actitud moral" entendida ésta, como una estructura de valores y comportamientos éticos implícitos en cada una de sus acciones (figura 7).

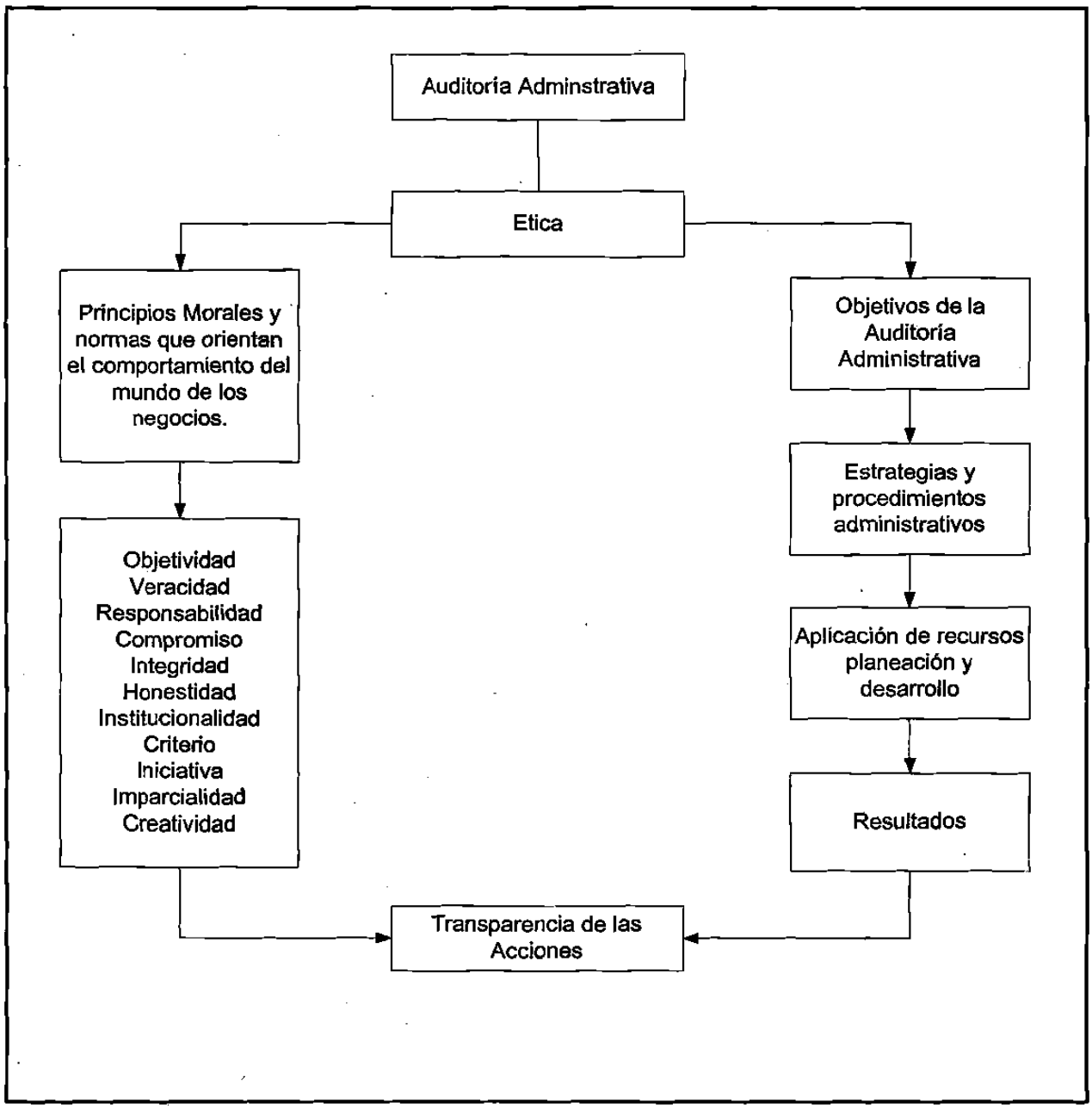

Fig. 7 Cuadro que muestra la aplicación de valores éticos y morales en el desarrollo de la Auditoría Administrativa

3.2.2 Teoría Administrativa

Para el cumplimiento de los objetivos de una Auditoría Administrativa, es indiscutible tomar como guía los principios dictados por la Teoría Administrativa. Según el autor Fabián Martínez Villegas, el criterio que debe comprender el auditor están reflejados en los siguientes puntos (figura 8).

Teoría Administartiva

- Toda persona que dirija el trabajo de dos o más subordinados es un jefe, y su capacidad común, es administrativa.
- Cada jefe, sus subordinados, y los recursos materiales y técnicos de que disponga constituyen unidad orgánica dentro de la empresa.
- Cada unidad orgánica estará interrelacionada con todas las demás que integran la empresa.
- La unidad orgánica de mas bajo nivel será la más simple y así en lo sucesivo se formaran las unidades denominadas básicas o departamentales, que en su conjunto integrarán la empresa cuyo jefe es el director.
- Todo departamento y/o Area administrativa tiene un jefe que guía o supervisa a sus subordinados para lograr los objetivos de la Empresa.

Fig. 8 Criterios que debe aplicar el auditor sobre la teoría administrativa.

Esta Teoría Administrativa será complementada con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión tiene, los cuales serán mejores mientras más bajo sea el nivel jerárquico del área, objeto de examen por parte de la Teoría Administrativa.

3.2.3 Técnicas Administrativas

Tanto la Teoría Administrativa así como las Técnicas Administrativas (figura 9), son bases fundamentales para la elaboración de un diagnóstico conceptual, y que para llevarlo a cabo se necesita información que se puede obtener utilizando técnicas de auditoría siendo las más comunes: entrevistas, inspección documental, observación, cuestionarios, diagramas, gráficas, etc.

Estas técnicas representan generalmente instrumentos de gran valía, pues se utilizan mucho en nuestro medio, en forma muy marcada y sin limitación alguna, ya sea en un sentido formal o empírico.

Sin embargo las técnicas indicadas no deben usarse a la ligera o simplemente para llevar un expediente, pues podrían darse los fracasos en los resultados, ahora bien, si se pretende utilizar algunas de las más usuales se necesitan muchas horas de dedicación y esfuerzos para obtener resultados confiables.

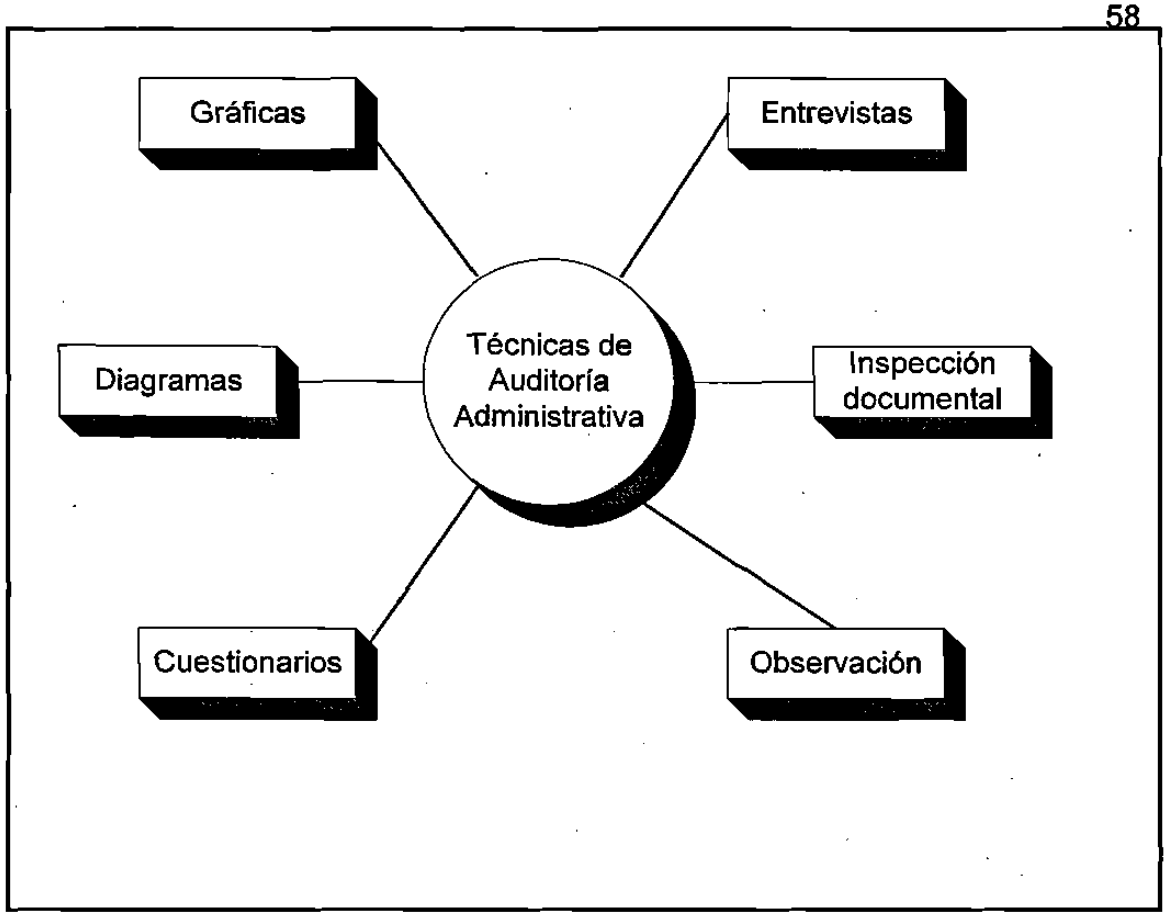

Fig. 9 Cuadro que muestra las técnicas de Auditoría Administrativa.

3.2.4 Normas de Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa es el examen parcial de una organización, con el fin de precisar el grado de desempeño, y oportunidad de mejora, para generar cambios que permitan el crecimiento de la empresa.

Ahora para obtener resultados positivos, confiables y viables producto de una Auditoría Administrativa, se debe observar cierta normatividad.

Para la ejecución de una Auditoría Administrativa, es el auditor administrativo, la persona indicada en quien debe de recaer en forma exclusiva, la ejecución y valoración de una Auditoría Administrativa.

Será el auditor por su preparación especial, por su capacidad, competencia y profesionalismo, el que pueda coordinar los trabajos de estudio administrativo, evaluación y diagnóstico integral de la organización.

Para que las acciones del auditor administrativo sean congruentes y válidas, deberán observar una serie de normas que permitan aportar elementos completos y consistentes para respaldar hallazgos, validar evidencias, emitir observaciones y sugerencias fundamentadas, así como orden y disciplina en el trabajo (Figura 10).

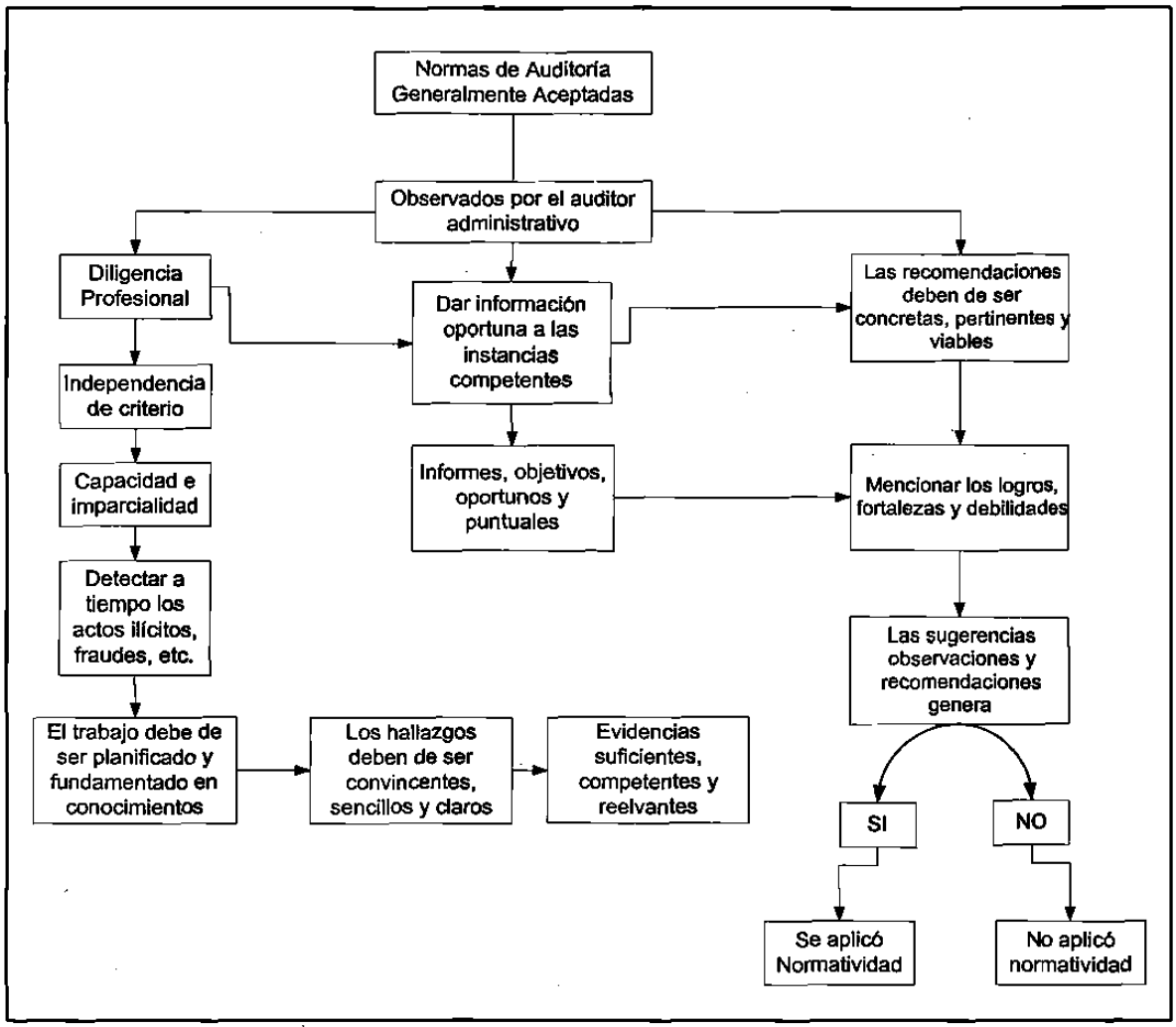

Fig. 10 Diagrama que presenta las normas y principios que orientan el comportamiento en los negocios

3.3 El Control Interno y La Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa cada día tiende a sistematizarse ya que cuenta con su propia doctrina, tiene normas, técnicas y procedimientos y todos aquellos elementos que le dan fisonomía propia.

El papel de la Auditoría Administrativa tiene por objeto que el auditor la realice en forma sistemática y práctica, integrando a su experiencia, los conocimientos teóricos y técnicos; en consecuencia es que las auditorías se conjugan para fines prácticos en una sola, coordinando las etapas, de tal manera que la administración de una empresa sea la que salga beneficiada en mayor grado.

De lo expuesto anteriormente se desprende que el Control Interno es precisamente el punto de enlace entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable (figura 11); se considera además que en un sentido más amplio es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.

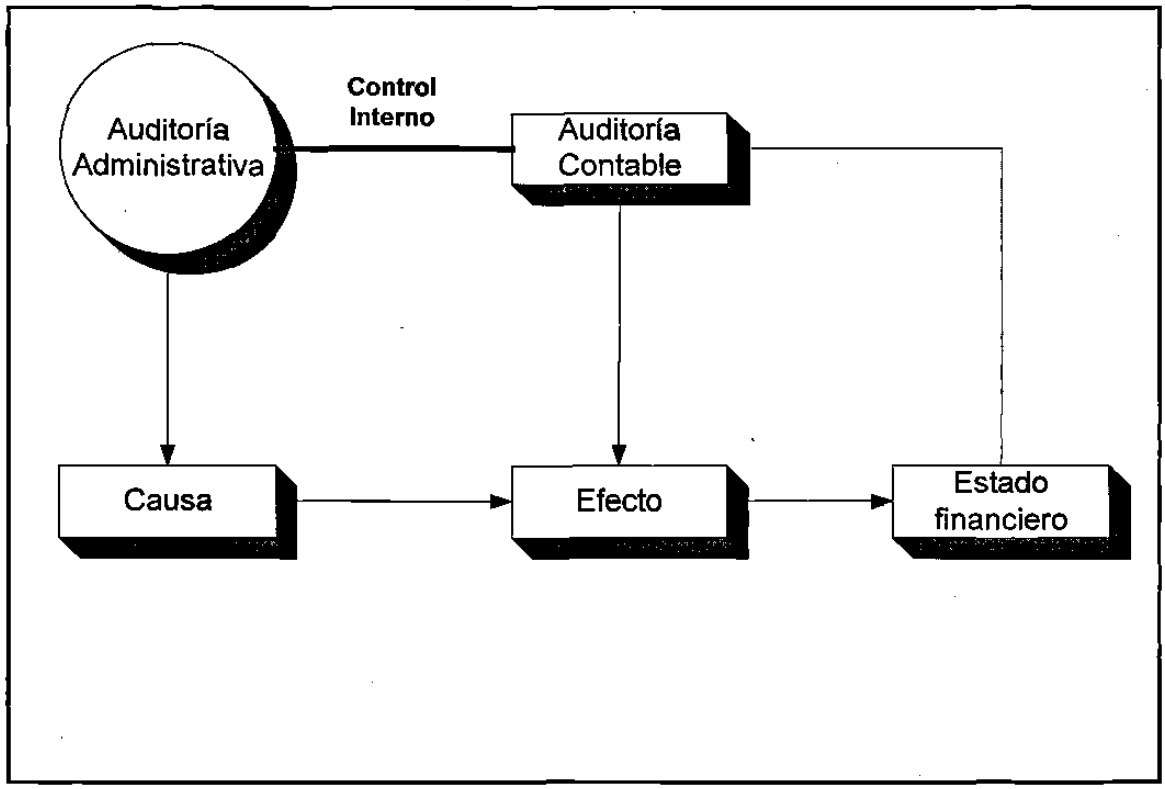

Fig. 11. Gráfica que muestra que el control interno es el punto de enlace entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Contable

El Control Interno es muy amplio pues está relacionado con los aspectos; contables, financieros y económicos que llegan en si a constituir gran parte del control administrativo.

Existen innumerables opiniones de Control Interno pero la más amplia es la del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

" El Control Interno comprende la organización y todos los métodos y medidas para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los

datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita".

3.4 Apoyo de la Dirección Superior

Una vez analizada la importancia de la empresa como un elemento clave para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, y su labor de la misma, surge la necesidad de estudiar la función fundamental, eminentemente humana, llena de dinamismo, y en la cual descansa la interacción entre jefe y subordinados, toca pues a la dirección de una empresa el poder de decisión de las políticas a seguir, para lograr un rendimiento importante de parte de los trabajadores.

Es el Director la figura principal de una empresa, en quien descansa la gran responsabilidad de supervisar y guiar el trabajo mediante mecanismos adecuados para el logro de los objetivos, generalmente los problemas entre personas son los más complejos, porque de ahí derivan errores de técnicas, de decisiones, de planeación y de relación humana. Indudablemente, la dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve dependerá a su vez la realización de sus planes y objetivos.

Tan importante es la decisión precisa de un director, como importante es la decisión de parte del trabajador para ejecutar y materializar el contenido de los planes, ya que su colaboración sería espontánea si está sustentada por la motivación y reconocimiento por parte de la dirección.

La motivación y el reconocimiento son los objetivos primordiales de la empresa, son objetivos individuales que encierran en si los principales ideales y sentimientos que mueven al trabajador a obtener un gran rendimiento y productividad en su trabajo.

Es así que el éxito de la dirección de una empresa depende en gran medida de las relaciones humanas que practica, del respeto a los derechos de los trabajadores; la relación humana entre dirigentes y dirigidos, la armonía que prevalezca ante todo la dignidad humana del subordinado, este reconocimiento se traduce en un mejor trato, en la forma de ordenar y por ende en la manera técnica-académica y humana de dirigir la empresa.

3.5 Examen del Proceso Administrativo

Es de vital importancia que existan diversos organismos, llámense empresas o departamentos dedicados a examinar constantemente las prácticas administrativas.

Hacer una Auditoría Administrativa se podría representar por una ecuación:

P=Q

P= Potencial de trabajo

Q= Representa el objetivo

Lo anterior significa que de acuerdo a la capacidad de trabajo se puede lograr el objetivo primordial de la empresa, sin embargo otro factor importante consiste en que la producción de trabajo debe ser económica y eficiente, es decir mayor productividad con el mínimo de costo y esfuerzo (figura 12).

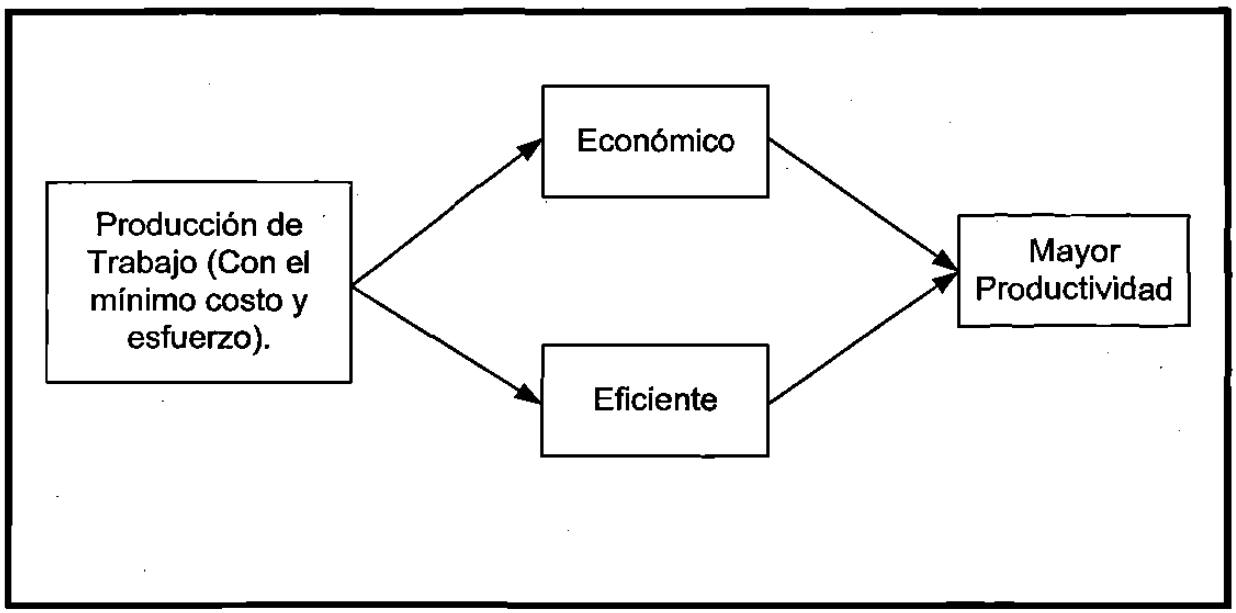

Fig. 12 Gráfica que señala que de acuerdo a la capacidad de trabajo es la productividad que se obtiene

Ahora si la productividad consiste en lograr el máximo y más económico aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, dentro de las mejores condiciones para el empleado; se llega a la conclusión que el problema es de: planeación, organización, dirección y control (figura 13), porque solo estos elementos hacen posible la productividad, ahora estos elementos deben examinarse constantemente mediante programas que señalen eficientemente los problemas de la empresa.

Proceso Administrativo

Etapa	Concepto	Elemento
Planeación	Definición del marco de actualización de la organización	Visión, Misión, Objetivos, Metas, Estrategias, Procedimientos, Programas, Enfoque, Niveles.
Organización	Diseñar e instalar la infraestructura para el funcionamiento de la Organización	Estructura organizacional, división de funciones, recursos, cambios organizacionales.
Dirección	Toma de decisiones, pertinentes para su normativa	Liderazgo, comunicación, motivación equipo de trabajo, tecnología, toma de decisiones, creatividad
Control	Medición del progreso de las acciones en función al desempeño	Naturaleza, sistemas niveles, proceso, aplicación herramientas, calidad.

Fig. 13 Gráfica que muestra el proceso administrativo

3.6 La Automatización como herramienta importante en la Auditoría Administrativa

El surgimiento de la computadora ha representado para la administración de empresas un elemento importante. A través de esta herramienta sus necesidades de información se están cubriendo, ya sea con desarrollos internos o bien a través de paquetes de software.

Los sistemas automatizados para la administración de la Auditoría Administrativa, son paquetes desarrollados para asistir al Departamento de Auditoría en su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los trabajos. Estos paquetes han sido implementados por lo general a través de microcomputadoras, susceptibles de ser transportados por el auditor a la oficina de su cliente o bien trabajar dentro de la organización.

El uso que el auditor administrativo puede hacer de la computadora para el desarrollo de su trabajo representa un avance tecnológico de primer orden.

La participación del auditor como usuario, en el desarrollo de la automatización de la Auditoría Administrativa es uno de los aspectos claves, debido a que este tipo de información propicia el que desde el nacimiento de un sistema o desarrollo, el auditor cuente con las facilidades de cómputo para optimizar el aprovechamiento de su tiempo, al evitarse labores que son factibles de manejar por computadora.

Las computadoras presentan una serie de ventajas, dadas sus características de manejo técnico, independencia en su uso y rapidez en la automatización a través de diferentes herramientas de software.

El área de auditoría administrativa no podía mantenerse al margen de estas ventajas y se han identificado cuatro posibles áreas de aplicación de este tipo de herramientas que son:

- La obtención de sistemas de información a través de los datos extraídos de la computadora central o de información documental.
- La elaboración, emisión y seguimiento de informes de auditoría
- La optimización de los sistemas administrativos propios de la función de auditoría.
- El desarrollo de sistemas estadísticos que permitan observar la evolución del control de la empresa.

Para la elaboración, emisión y seguimiento de informes, este tipo de herramienta es un auxiliar de valor inapreciable.

La elaboración de observaciones se basa en la determinación de las posibles desviaciones que pueden ocurrir de acuerdo con el programa de auditoría administrativa.

La emisión del informe y un formato adicional de seguimiento en el que el departamento auditado debe plasmar su compromiso en términos de actividad, producto final, responsable y fecha.

Seguimiento a las observaciones de usuario proporcionando adicionalmente, elementos de planeación para realizar una nueva visita.

Todos los funcionarios necesitan información en las organizaciones, por lo tanto en coordinación con el auditor administrativo podrán utilizar la automatización como herramienta para el desarrollo de la Auditoría Administrativa; deberán realizar las funciones de planeación, organización,

dirección y control, estas personas deberán de ser capaces de planear con eficiencia para poder controlar las actividades que amerita la auditoría.

Al demostrar el programa deberá considerar:

- Entender con claridad el negocio de la empresa, su propósito, metas y objetivos, así como sus necesidades particulares.
- Tener los conocimientos necesarios

Así como también:

- Tener razonamiento analítico y facilidad para recordar y concentrarse en pequeños detalles
- Decisión y motivación para realizar programas sin supervisión directa
- Paciencia y perseverancia para obtener mejores resultados.
- Creatividad para desarrollar nuevas técnicas para solución de problemas.

Lo que se pretende al utilizar la automatización como instrumento para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, es proporcionar a los directivos datos exactos, oportunos y significativos, con el fin de poder planear, analizar y controlar las actividades de la empresa para optimizar su supervivencia y crecimiento, así como para la correcta toma de decisiones.

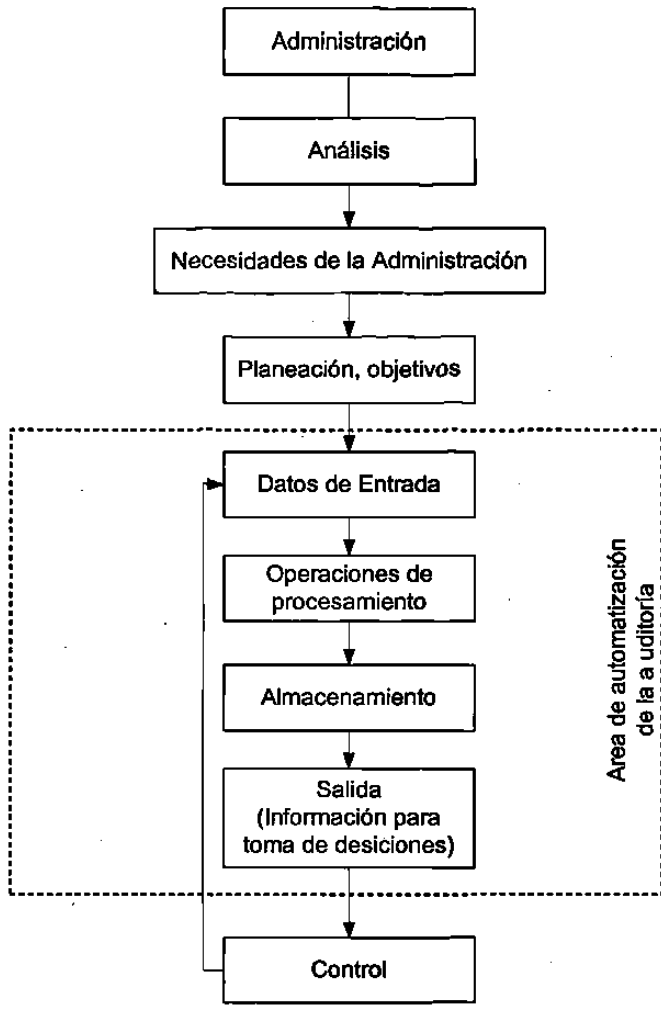

Fig. 14 Diagrama que muestra los elementos esenciales de Automatización de la Auditoría

Los componentes básicos serán los dispositivos que captan los canales de procesamiento, de retroalimentación, de análisis de datos mediante la comparación con los planes, normas, objetivos y las decisiones de acción que cuando se aplican, resultan ser el control de la dirección de la empresa.

La captación de datos, el procesamiento, la retroalimentación, el análisis, la toma de decisiones y el control son los principales elementos para la automatización de la Auditoría Administrativa (figura 14).

La dirección en conjunto con el auditor deberá determinar lo siguiente:

- Que datos se necesita
- Cuando se requiere
- Quien o quienes lo necesitan
- Donde son necesarios
- En que forma se necesitan
- Cuanto sería el costo
- La importancia de los elementos de los datos para darles tratamiento prioritario.
- Los mecanismos de clasificación de la información, su intercalación, su manipulación para darles una forma significativa y la presentación de la información sintetizada, en el menor tiempo posible para que actúen los encargados de la

toma de decisiones sobre las operaciones que han de realizarse.

- Las necesidades de un circuito de control y retroalimentación para proporcionar las condiciones que permitan ejercer una administración más dinámica.

- El mecanismo para evaluar y mejorar constantemente el programa establecido para el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Una vez diseñado, la principal función consiste en proporcionar a los encargados de la toma de decisiones datos que reúnan las características de información que les permita tomar y aplicar decisiones necesarias, para mejorar al máximo las relaciones entre los hombres, los materiales, las máquinas y el dinero, con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización.

CAPITULO IV

4 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 Planeación

De acuerdo a la metodología que se sigue para realizar una Auditoría Administrativa la primera etapa es la referente a la planeación, la cual es una serie de lineamientos generales que norman la aplicación de dicho procedimiento.

4.1.1 Objetivo

La planeación delimita su objetivo a la serie de acciones que se deben realizar y que vienen a instrumentar la auditoría en una forma ordenada y secuencial, para esto tiene que tomar en consideración, todas las condiciones que deben de prevalecer para que en cierto tiempo y lugar alcance los objetivos establecidos.

4.1.2 Elementos a revisar

Para el estudio de la organización se toman en cuenta dos factores fundamentales en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento (figura 15).

En el primer caso, se toman en cuenta todas las etapas que integran la metodología como son: planeación, proceso de obtención y validación de información, análisis de la información y su propósito, elaboración y presentación de información, seguimiento y perspectivas. Todos los anteriores pasos son el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistema, recursos, proyectos, productos y servicios, los cuales todos se relacionan e interactúan en función con su objeto.

El segundo caso, se refiere a la relación de elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo y que en cierta forma determinan el funcionamiento de la organización.

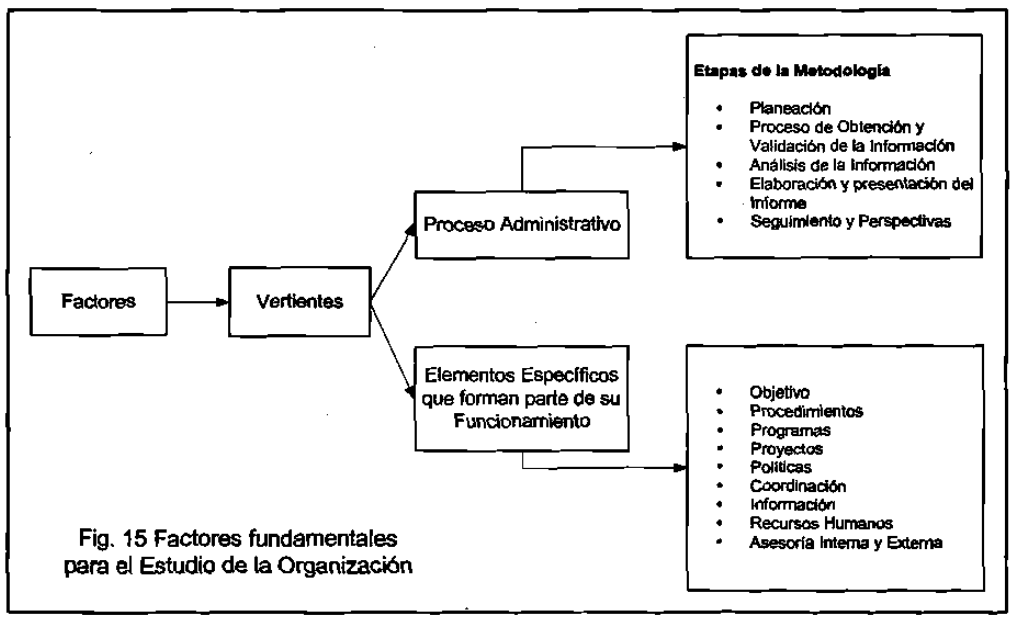

Fig. 15 Factores fundamentales para el Estudio de la Organización

4.1.3 Instancia de estudio

Representan las diversas fuentes internas y externas a las que se recurre para obtener la información y que se registran en los papeles de trabajo del auditor (figura 16).

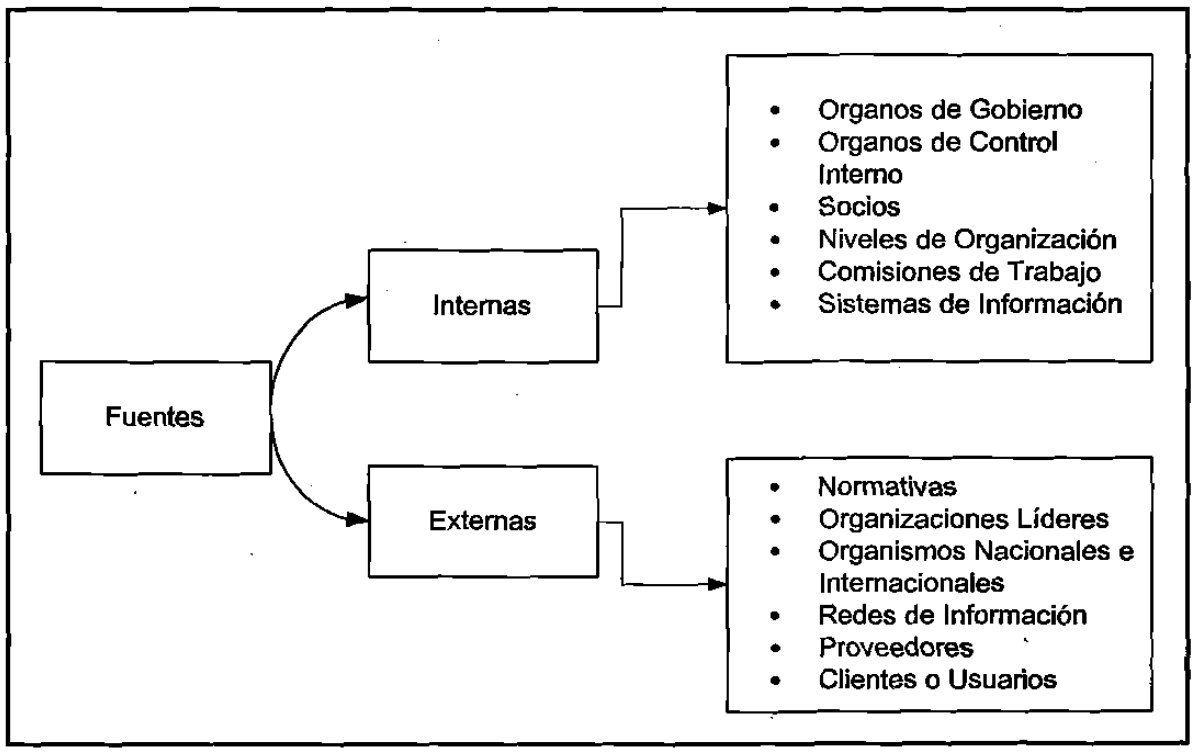

Fig. 16 Instancias de estudio para obtener información

4.1.4 Reconocimiento preliminar

Se necesita una vez determinada la dirección y los factores a auditar, un reconocimiento preliminar para saber la situación administrativa que guarda la organización.

Para obtener lo anterior se necesita lo siguiente:

1º.- Revisar la literatura técnica y legal.

2º.- Información del campo de trabajo.

3º.- Documentación diversa.

Al realizar los anteriores pasos se puede dar lugar a rediseñar:

1º.- Objetivos

2º.- Estrategias

3º.- Acciones a seguir

4º.- Tiempos de ejecución

El Reconocimiento Preliminar debe de hacerse con mucha precisión, para evitar confusiones, por lo que se necesita tomar en cuenta los factores siguientes:

- Determinar las necesidades específicas
- Factores que requieren estudio
- Jerarquización de prioridades
- Especificación del perfil del auditor

4.1.5 Proyecto de Auditoría. Preparación

Realizada la investigación y recabada el reconocimiento preliminar, el siguiente paso es obtener la suficiente información para proyectar o instrumentar la auditoría la cual podemos decidir en dos apartados:

1º.- Propuesta técnica

2º.- Proyecto o programa de trabajo

Respecto a la propuesta técnica se deben de tomar los puntos que se muestran en la figura 17 y en la figura 18 se observan los elementos a considerar en el proyecto de trabajo.

Propuesta Técnica

Naturaleza	→	Tipo de auditoría
Alcance	→	Area de aplicación
Antecedentes	→	Auditorías anteriores
Estrategia	→	Ruta crítica
Justificación	→	Necesidades de instrumentación
Acciones	→	Actividades para su ejecución
Recursos	→	Humanos, materiales y técnicos
Costo	→	Estimación global y específica
Resultado	→	Beneficios que se esperan
Información	→	Material como elemento de apoyo

Fig. 17 Cuadro sinóptico que señala la propuesta técnica para la Auditoría Administrativa

Proyecto de Trabajo

Identificación	→	Nombres
Responsable	→	Auditor responsable
Area	→	Universo de estudio
Clave	→	Número de actividad progresivo
Actividades	→	Pasos para captar la información
Fases	→	Orden secuencial
Calendarización	→	Fecha de asignación, inicio y término
Referencias Gráficas	→	Cuadros e imágenes
Formato	→	Presentación de avances
Avances	→	Seguimiento
Periodicidad	→	*Tiempo para informar*

Fig. 18 Cuadro sinóptico que menciona los elementos clave para la presentación del proyecto de trabajo

4.1.6 Diagnóstico Preliminar

Como en todo estudio se debe precisar claramente las posibilidades de alcanzar los fines, los factores que se van a examinar, las técnicas que se van a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría, por lo tanto hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1.- Justificación de auditoría y antecedentes

2.- definir objetivos generales y específicos

3.- Integrar la estrategia general

4.- Concretar y ajustar el proyecto de auditoría

5.- Especificar las acciones

6.- Determinar el universo

7.- Establecer técnicas para la captación y análisis de información

8.- Proponer alternativas de medición

9.- *Establecer criterios para el diagnóstico y manejo de evidencias*

10.- Colaborar para el diseño y aplicación del examen

11.- Participar en la elaboración del informe

12.- Propuestas de seguimiento

4.2 Proceso de Obtención y Validación de Información

Una vez concluida la etapa de diagnóstico preliminar, se procede a seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se consideran más viables, de acuerdo con las condiciones propias de la auditoría, así como su medición, el manejo de los papeles de trabajo, evidencias y en la misma forma realizar una supervisión suficiente para mantener una coordinación efectiva

Proceso de obtención y validación de información
- Selección y recolección
- Aplicación de técnicas
- Medición, manejo y evidencia de papeles
- supervisión

Fig. 19 Cuadro sinóptico que muestra el proceso de obtención y validación de información

4.2.1 Registro de información

Una vez seleccionada y aplicadas las técnicas de recolección se procede a registrar los hallazgos y evidencias que hagan posible su objetivo, ésto es con el fin de no cometer errores de interpretación, que en un momento dado causen retrasos que obliguen a recapturar información y se tenga que reprogramar la auditoría o en su caso suspenderla.

4.2.2 Técnicas de recolección

Para recopilar la información en una forma ágil y ordenada se pueden emplear algunas técnicas o una combinación de ellas (figura 20).

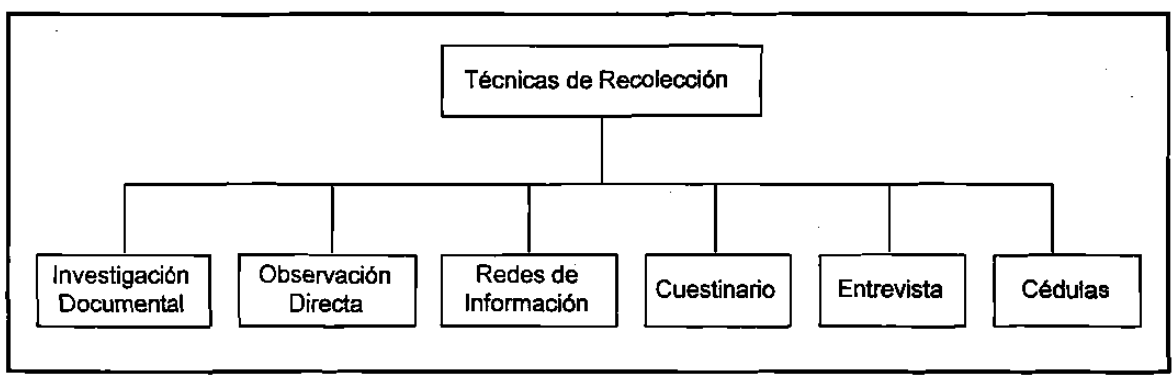

Fig. 20 Gráfica que señala las diversas técnicas de recolección de información

a) Investigación documental.- en este caso se trata de localizar, seleccionar y estudiar toda la documentación que puede aportar datos y elementos de juicios la Auditoría Administrativa como son:

- Normativa
- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica
- Estudios financieros
- Situación económica

b) Observación directa.- mediante esta técnica se permite conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional de la empresa, que debe de ser presidida por el auditor responsable, una vez comentado sus impresiones con el equipo de trabajo, para recoger las críticas y enseguida proceder a la auditoría.

c) Redes de información.- permiten la información operativa o normativa de:

1.- Clientes

2.-Socios

3.- Proveedores

4.- Empleados

5.- Organización

d) Cuestionario.- se emplea para obtener la información deseada, las preguntas deben clarificar y precisar secuencias, con un orden lógico de redacción comprensiva y facilitadora de respuestas.

e) Entrevista: este medio es él mas empleado pues permite obtener en forma directa toda la información completa, precisa y percibir en cierta forma actitudes y/o escuchar comentarios.

Criterios para entrevista:

1.- Tener claro el objetivo

2.- Anticipar la distribución del trabajo

3.- Concertar cita

4.- Clasificar la información obtenida

f) Cédulas.- Son formularios diseñados en forma de casilla, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división del contenido para su revisión y análisis.

4.2.3 Medición

Una vez realizada la recolección de documentos y evidencias se consolidará el proceso de obtención y validación de información mediante la evaluación de los hechos de acuerdo con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los ciertos elementos específicos, así como del propósito estratégico y cualidades fundamentales asociados con uno y otro.

Para garantizar la confiabilidad y validez de información que se registra en los papeles de trabajo, se aplicarán escalas numéricas que posteriormente servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Las escalas serán elegidas y usadas de acuerdo con las normas y directrices para aplicar la Auditoría Administrativa. Es responsabilidad del auditor elegirlas, determinar su alcance y precisión, pues estas deben de ser congruentes con la información obtenida.

4.2.4 Papeles de trabajo

Con el fin de agilizar y dar más veracidad y coherencia a su trabajo, el auditor debe de hacerlo en los llamados papeles de trabajo y/o registros en los que se describen las técnicas, los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las pruebas alcanzadas (figura 21).

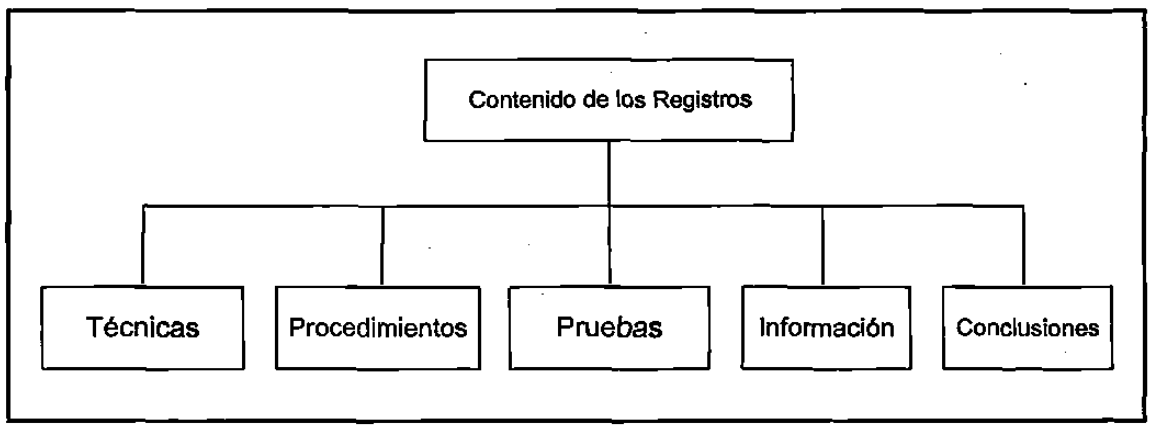

Fig. 21 Cuadro que muestra el contenido de los registros

La importancia que tienen los papeles de trabajo es que sirven de soporte a la información que dé el auditor, estos registros incluyen: observaciones, hechos, argumentos de respaldo, que sirven para apoyar la ejecución y supervisión del trabajo, estarán redactados con claridad y exactitud, tomando en cuenta los datos referentes sobre el análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos y/o situaciones detectadas.

Es también responsabilidad del auditor preparar y conservar los papeles de trabajo ya que son el testimonio en que se respaldan sus juicios y conclusiones.

Contenido de los Registros

- Identificación de los registros
- Proyecto de auditoría
- Indices, cuestionarios, cédulas y resumen
- Observaciones
- Anotaciones diversas
- Ajustes durante su ejecución
- Lineamientos por área
- Reporte de irregularidades

Fig. 22 Cuadro que muestra el contenido de los registros

Los registros deben contener datos muy relevantes, con una redacción muy clara y ordenada, sus argumentos deben ser muy sólidos y claros, de tal manera que sean comprensibles por cualquier persona autorizada que los revise. Además estos papeles de trabajo son considerados como elementos probatorios y confidenciales de las evidencias obtenidas, de los procedimientos, de las técnicas empleadas y si son suficientes y competentes.

Por otra parte estos registros son elementos probatorios, en caso de que se abra un proceso de investigación y en este particular se podrá obligar al auditor a suspender o posponer la auditoría, para no interferir en tanto se aclaren las circunstancias.

4.2.5 Evidencias

Las evidencias comprueban indiscutiblemente los hallazgos durante el ejercicio de la Auditoría Administrativa, ya que de ahí depende los juicios y conclusiones que formula el auditor.

El auditor debe apegarse en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas de la materia y a los criterios que vayan surgiendo durante la ejecución, para que las evidencias que de ello emanen sean confiables, de calidad y utilidad real; ésto es con el fin de prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo.

Clasificación de evidencias	1.- Físicas	Inspección, observación directa, bienes o sucesos, notas, fotografías, gráficas, mapas, etc.
	2.-Documentales	Documentos diversos: Cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos.
	3.- Testimoniales	Declaraciones.
	4.- Analíticas	Cálculos, comparaciones, etc.

Fig. 23 Cuadro sinóptico que presenta la clasificación de las evidencias

Las evidencias recogidas (figura 23) deben de reunir las siguientes características: Suficientes, competentes, relevantes y pertinentes, pues hay que considerar si son necesarias, consistentes y confiables para ser válidas; saber si realmente aportan elementos de juicio, para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente, es decir, que verdaderamente exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

Si existiere alguna situación irregular, es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable del control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto lo siguiente:

1.- Problemas para obtener evidencias

2.- Dificultad para acceder a los sistemas de control

3.- Registros incongruentes

4.- Transacciones fuera de curso normal

En los casos anteriores el auditor debe proceder con prudencia, cuidando que los registros sean conservados en su integridad, así mismo las pruebas de las inconsistencias encontradas.

4.2.6 Supervisión del trabajo

El trabajo que realizan los auditores debe ser estrechamente supervisado, con el fin de tener la seguridad de que el programa aprobado se sigue y se respeta, esta supervisión se delega en autoridades que posean experiencia, conocimiento y capacidad.

Supervisión en las diversas fases de ejecución de las Auditorías

- Revisión del programa
- Vigilancia constante
- Control del tiempo
- Aclaración oportuna de dudas
- Revisión oportuna de papeles
- Revisión final

Fig. 24 Cuadro sinóptico que señala las diversas fases de ejecución

Ahora, para realizar la supervisión de una manera coherente y homogénea se deben de tomar en cuenta ciertos criterios:

- *Coincidencia en las líneas de investigación y los auditores*
- *Monitorear constantemente el trabajo de los auditores*
- *Revisar el trabajo realizado con sus respectivas aclaraciones*
- *Efectuar cambios en los auditores en caso de actitudes negativas*
- *Convocar a reuniones periódicas con los auditores.*

En el aspecto formal u oficial de la supervisión del trabajo, se deben de tomar en cuenta los siguientes datos:

- Firma de revisión del auditor responsable
- Autorización del auditor responsable en caso de faltar firmas
- Que en los registros incluyan anotaciones del auditor líder como garantía.
- Llevar una bitácora (comportamiento de los auditores)
- Información sobre logros obtenidos
- Propuesta general

En conclusión, la supervisión consiste en vigilar estrechamente las *acciones que obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la Auditoría* Administrativa.

4.3 Análisis de la información y su propósito

Para examinar los factores de la auditoría se dividen sus diversos componentes partiendo de lo general a lo particular y de éste, con todo su contenido, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Naturaleza
- Características
- Origen del comportamiento
- Relación
- Interdependencia
- Interacción

4.3.1 Propósito

Para lograr los fines propuestos con oportunidad, extensión y profundidad se requiere que, se apliquen las técnicas de análisis adecuadas en todo le universo a examinar, así como todas las circunstancias especiales del trabajo con el fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

4.3.2 Procedimiento de examen

Para proceder a un examen es necesario que esté sustentado de una clasificación e interpretación de hechos, del diagnóstico de problemas, al igual que en todos los elementos para evaluar y racionalizar un cambio tal y como se muestran en la figura 25.

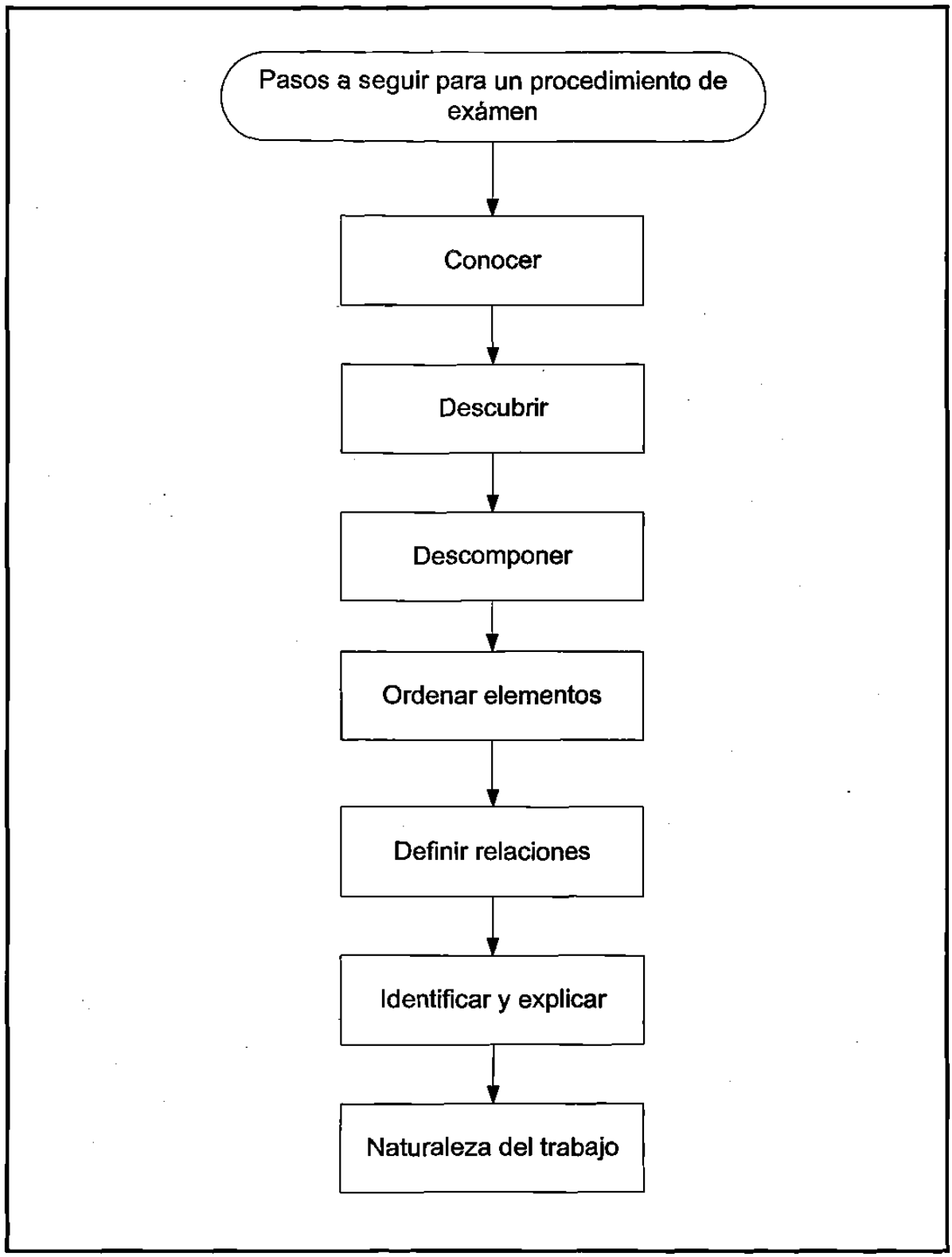

Fig. 25 Gráfica que señala los pasos a seguir para un procedimiento de examen

De acuerdo con el cuadro anterior en todo procedimiento de examen hay que seguir los siguientes pasos: Conocer de antemano el hecho que se analiza, descubrirlo, descomponerlo en todos sus componentes y aspectos, y para comprender cada elemento, tratar de ordenarlo cada uno de acuerdo a un criterio, clasificarlo, haciendo comparaciones y buscar discrepancias, definiendo la interrelación que hay entre los elementos entre si y con el todo en general, así mismo, identificar y explicar su comportamiento con la idea de entender las causas que lo originaron.

Como todo trabajo se debe tomar una actitud cuestionadora interrogándose así mismo con el fin de consolidar el examen y su procedimiento.

Interrogantes		Respuestas
¿Qué trabajo se hace?	→	Naturaleza y tipo de trabajo
¿Para que se hace?	→	Propósito
¿Quién lo hace?	→	Personal que trabaja
¿Cómo se hace?	→	Métodos y técnicas
¿Con que se hace?	→	Equipos e instrumentos
¿Cuándo se hace?	→	Tiempos y secuencia

Una vez que se hacen los anteriores cuestionamientos y se pregunta el ¿qué? y contestadas éstas hay que someterlas a otro cuestionamiento, ¿el para qué?.

El resultado de los anteriores interrogantes es, concluir con un examen más crítico, que al permitir nuevas respuestas, sus perspectivas se vayan abriendo y, que presenten otras alternativas cada vez mas profundas que sirvan de respaldo y juicio al auditor.

4.3.3 Instrumento de análisis administrativo

Constituyen las técnicas en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, estos instrumentos tienen sus fines específicos.

- Comprobar si las etapas del proceso se están ejecutando.
- Evaluar los indicadores.
- Examinar los resultados obtenidos.
- Revisar y verificar la efectividad y sus niveles
- Conocer el uso y sus recursos.

Siendo las técnicas un valioso apoyo y un importante soporte para realizar el análisis es digno mencionar como se pueden clasificar según la figura 26.

Organizacionales

- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costos beneficio
- Análisis factorial
- Arbol de decisiones
- Autoevaluación
- Control de calidad
- Factibilidad
- Viabilidad
- Reorganización

Cuantitativas

- Muestreo
- Análisis de tiempos
- Cadena de eventos
- Correlación
- Modelo de inventario
- Programación lineal
- Líneas de espera
- Teoría de decisión

Fig. 26 Cuadro que muestra la clasificación de las técnicas

4.3.4 Formulación del Diagnóstico

En la Auditoría Administrativa, el diagnóstico constituye una parte esencial de la misma, ya que es considerado como un recurso capaz de cuantificarse, que traduce los hechos y circunstancias, en información concreta.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, pues sirve de fundamento y transformación de las experiencias, ya que permite evaluar tendencias y situaciones para intentar formular una propuesta interpretativa o modelo de la realidad que existe en la organización.

Ahora para que el diagnóstico aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría, tiene que incorporar ciertos aspectos que se encuentran sintetizados en el siguiente cuadro (figura 27).

Fig. 27 Esquema que indica los aspectos necesarios para diagnóstico

4.4 Elaboración y Presentación del Informe

Una vez concluido el examen de la organización, es importante preparar un informe en el cual se reúnen todos los resultados de la Auditoría Administrativa, en los cuales identifican el:

- Area
- Sistema
- Programa
- Proyecto administrativo
- Objeto de revisión
- Duración
- Alcance
- Recursos
- Métodos empleados

En este informe se especifican los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría. Respecto a los hallazgos, es necesario establecer su magnitud y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos, en función de las operaciones que realiza en la organización.

Ahora, tanto los hallazgos como las recomendaciones deben de estar sustentadas por evidencias competentes y relevantes y que estén claramente documentadas en los papeles de trabajo del auditor

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deben de reunir ciertos atributos mencionados en la figura 28.

Atributos del Informe	
Objetividad	• Visión imparcial de los hechos
Oportunidad	• Tiempo y lugar de la Información
Claridad	• Comprensión del contenido
Utilidad	• Provecho
Calidad	• Apego a las normas
Lógica	• Secuencia acorde, objeto, prioridad y necesidades

Fig. 28 Esquema que muestra los atributos del informe

Una vez concluido el informe con sus características bien definidas y sus cualidades suficientemente establecidas, se pretende luego analizar las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación, si existiere alguna irregularidad, el informe tendrá que ajustarse a los cambios necesarios.

4.4.1 Aspectos operativos del informe

Para presentar el informe en su versión definitiva, debe de revisarse minuciosamente en términos prácticos y verificar si las acciones que se llevaron

a cabo en forma operativa, están de acuerdo con las premisas acordadas para realizar la versión definitiva del informe de una auditoría es necesario observar el siguiente orden (figura 29).

Aspectos Operativos del Informe de una Auditoría Administrativa		
1. Versión preliminar para comprender e interpretar la auditoría	→	Introducción
2. Génesis y situación actual de la Organización	→	Antecedentes
3. Elementos que la justifiquen	→	Justificación
4. Objetivos	→	Razón y fines
5. Cursos de acción y recursos de ejecución	→	Estrategias
6. Elementos humanos, materiales y tecnológicos	→	Recursos
7. Recursos financieros	→	Costo
8. Universo de trabajo	→	Alcance
9. Marco teórico, técnico e indicadores	→	Metodología
10. Hallazgos y evidencias significativas	→	Resultados
11. Inferencias obtenidas del informe	→	Conclusiones

Fig. 29 Premisas para presentar la versión definitiva del informe.

4.4.2 Preparación del informe. Lineamientos

Para la preparación del informe es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Centrar el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

2. Las soluciones que se propongan deben de ser ponderadas para hacerlas prácticas y viables.

3. Encontrar las causas y efectos de los hallazgos, para ofrecer diversas alternativas y presentar recomendaciones preventivas o correctivas.

4. Debe de existir coherencia entre los hallazgos y criterios, para su atención y así homogeneizar la integración y presentación de los resultados.

5. Fundamentar solidamente todos los apoyos posibles.

6. La toma de decisiones debe ser objetiva y consistente de acuerdo a los elementos idóneos detectados.

7. Constitución de un mecanismo de información permanente y sentar las bases sólidas para ello.

8. En los niveles de decisión crear conciencia de la gran responsabilidad que existe y de la importancia del incumplimiento o bien hacerlo fuera de tiempo.

9. Establecer la forma y contenido, que deben de observar los reportes así como el seguimiento de las acciones.

10. Valorar los resultados de auditorías realizadas con anticipación, para evaluar el tratamiento y curso de acción, tomados en la obtención de resultados.

Para emitir un informe detallado es conveniente revisar los borradores de trabajo así como los de diagnóstico, etc., para verificar si se han cumplido con todas las normas de la auditoría, y que la opinión a externar, esté plenamente justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

4.4.3 Tipo de informe

La presentación del informe varía pues tiene varias alternativas, según el propósito y el destino que se les quiera dar y del impacto que se busca con dicha presentación.

De acuerdo a los anteriores criterios, hay diversos tipos de informe:

- Informe general (figura 30)
- Informe ejecutivo (figura 31)
- Informe de aspectos relevantes

Requisitos que debe reunir el Informe General		
Aspectos		**Especificaciones**
Responsable	→	Area o unidad administrativa que lo prepare
Introducción	→	Justificación y mecanismos de coordinación empleados, duración propósito.
Antecedentes	→	Ubicación histórica que influye para llevar a cabo la auditoría
Técnicas	→	Instrumentos y métodos
Diagnóstico	→	Causas y consecuencias del estudio
Propuesta	→	Alternativas de acción, ventaja, cambios y resultados.
Estrategia de información	→	Pasos y etapas
Seguimiento	→	Criterios de control y evaluación para garantizar su cumplimiento
Conclusiones y recomendaciones	→	Logros, problemas, soluciones, sugerencias.
Anexos	→	Gráficas, cuadros, etc. Para fundamentar los estudios

Fig. 30 Cuadro que señala los requisitos que debe reunir el informe general

Requisitos que debe reunir el Informe Ejecutivo		
Aspectos		**Especificaciones**
Responsable	→	Area o unidad
Periodo de revisión	→	Tiempo
Objetivos	→	Propósitos y metas
Alcance	→	Profundidad
Metodología	→	Técnicas y procedimientos para cumplir con el objetivo
Síntesis	→	Logros y relación de los resultados
Conclusión	→	Resumen de acciones y propuestas de actuación

Fig. 31 Cuadro que señala los requisitos que debe reunir el informe ejecutivo

- Informe de aspectos relevantes

En este documento se pretende seleccionar a fondo todos los aspectos que reflejan obstáculos, deficiencias o desviaciones durante el tiempo que duró el examen.

Por medio de este informe se pueden analizar y evaluar los siguientes puntos:

- Si se finalizó el proceso de aplicación de auditoría.

- Si hubo observaciones importantes
- Si la auditoría continúa o sé reprogramó.
- Las horas hombre utilizadas
- Los fundamentos de observación
- Observaciones, causas y efectos
- *Observaciones presentadas y sus consecuencias*

No todas estas observaciones *son necesarias ni importantes* para obtener la relevancia requerida, solo si contienen las siguientes características:

1. Que no exista congruencia entre los objetivos y programas con las situaciones establecidas.
2. Que no cumplan con las normas
3. No se cumplan las expectativas de clientes y usuarios
4. Que los registros contables no sean inoportunos, incorrectos y omitidos.
5. Que los informes y reportes financieros no sean extemporáneos.
6. Que sirvan para mejorar la cultura organizacional.
7. Que se usen para revisión de estrategias

8. Que sirvan para adecuación y actualización de sistemas.

9. Que amplíen los programas de captación y desarrollo.

10. Que mejoren procesos y manejo de funciones.

11. Que mejoren la distribución del tiempo.

12. Que apoyen para aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

4.4.4 Propuesta de implantación

El paso clave de una Auditoría Administrativa es la implementación de las recomendaciones; esto es importante, por le impacto que causan en forma efectiva a la organización pues determina la transformación de propuestas en acciones específicas y así cumplir con los fines de la auditoría.

4.4.5 Presentación del informe

Cuando el informe quedó concluido y debidamente estructurado, el responsable de la auditoría y los auditores que conforman el grupo de trabajo, serán convocados para realizar una revisión global de su contenido, y si encuentran aspectos ambiguos; se procederá a esclarecerlos, se harán los ajustes necesarios y si procede, depurarlos.

Cuando ya este integrado el informe final, se procederá a su presentación y entrega a las autoridades interesadas y demás personal involucrado, entre las que se mencionan:

- Titular de la organización
- Organos de gobierno
- Niveles directivos
- *Mandos medios*
- Nivel operativo
- Grupos corporativos y sectoriales
- Dependencias o instituciones públicas

La presentación del informe se puede realizar con el apoyo de equipo de computación, láminas, o material audiovisual, además de que se puede hacer extensiva su presentación a las diversas instituciones con las que interactuo, con el fin de fortalecer los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto.

Las fases de la implantación se efectúan de la siguiente manera:

1. Preparación del programa
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa

Para elaborar la preparación del programa es necesario:

Determinar las actividades y las secuencias, establecer el tiempo de duración total, tomar en cuenta las necesidades de personal, instalaciones, mobiliario y equipo y sobre todo definir las responsabilidades de personal encargado de la ejecución.

Para estructurar la integración de recursos es necesario desarrollar toda una serie de técnicas documentales, para fundamentar técnica y normativamente el acondicionamiento físico de las instalaciones; así mismo se llevara acabo la selección y capacitación del personal que colaborará con su ejecución.

Para la ejecución del programa, se procede a seleccionar el método adecuado para realizar las actividades programadas, además es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba toda la información y la orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

4.5 Seguimiento y Perspectivas

Con el fin de aportar elementos de crecimiento a la organización, las diversas observaciones que se producen como resultado de la auditoría, deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las irregularidades detectadas, observaciones o deficiencias, sino que hay que tomar en consideración ciertos aspectos que traduzcan los avances, que eviten

en lo futuro recurrencias de fallas; por lo anterior, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos.

- Tratar de alcanzar los resultados esperados mediante la verificación de las acciones y que se practiquen de acuerdo al tiempo, término, fechas, función, proceso, programas y proyectos.
- Otorgarle al titular todas las facultades para que tome decisiones.
- Realizar la revisión, para constatar las acciones que con motivo de las recomendaciones se hicieron y si es posible rendir un nuevo informe una vez resueltas.

4.5.1 Objetivo y Lineamientos Generales

El objetivo general que se persigue consiste en establecer los lineamientos generales para dar un adecuado seguimiento a todas las observaciones formuladas por el auditor, asegurando su atención y puesta en observación.

Los principales lineamientos para dar seguimiento a las recomendaciones son las siguientes:

- Nombrar especialistas
- Definir las áreas en las que se harán los cambios
- Realizar pruebas suficientes para obtener evidencias

- Practicar los mecanismos para mantener un adecuado control de cumplimiento
- Brindar todo el apoyo en las áreas involucradas
- Evaluar los resultados y los logros alcanzados una vez hechas las modificaciones
- Presentar recomendaciones que se consideren indispensables
- Fijar y reprogramar la fecha de compromiso
- Permitir la ratificación de opiniones que no fueron expuestas en el desarrollo de auditoría
- Reprogramar fechas para la implantación final de todas las observaciones

4.5.2 Perspectivas. Acciones específicas

Una vez realizadas las observaciones, el auditor debe de examinar el grado de avance de la puesta en practica de los cambios sugeridos, y sentar las bases para una auditoría de seguimiento. En este aspecto se visualizará dicho avance desde dos perspectivas:

1. Si las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
2. O, si han sido fuera de programa

Si las recomendaciones han sido en la primer perspectiva, se tomará en cuenta los siguientes puntos (figura 32)

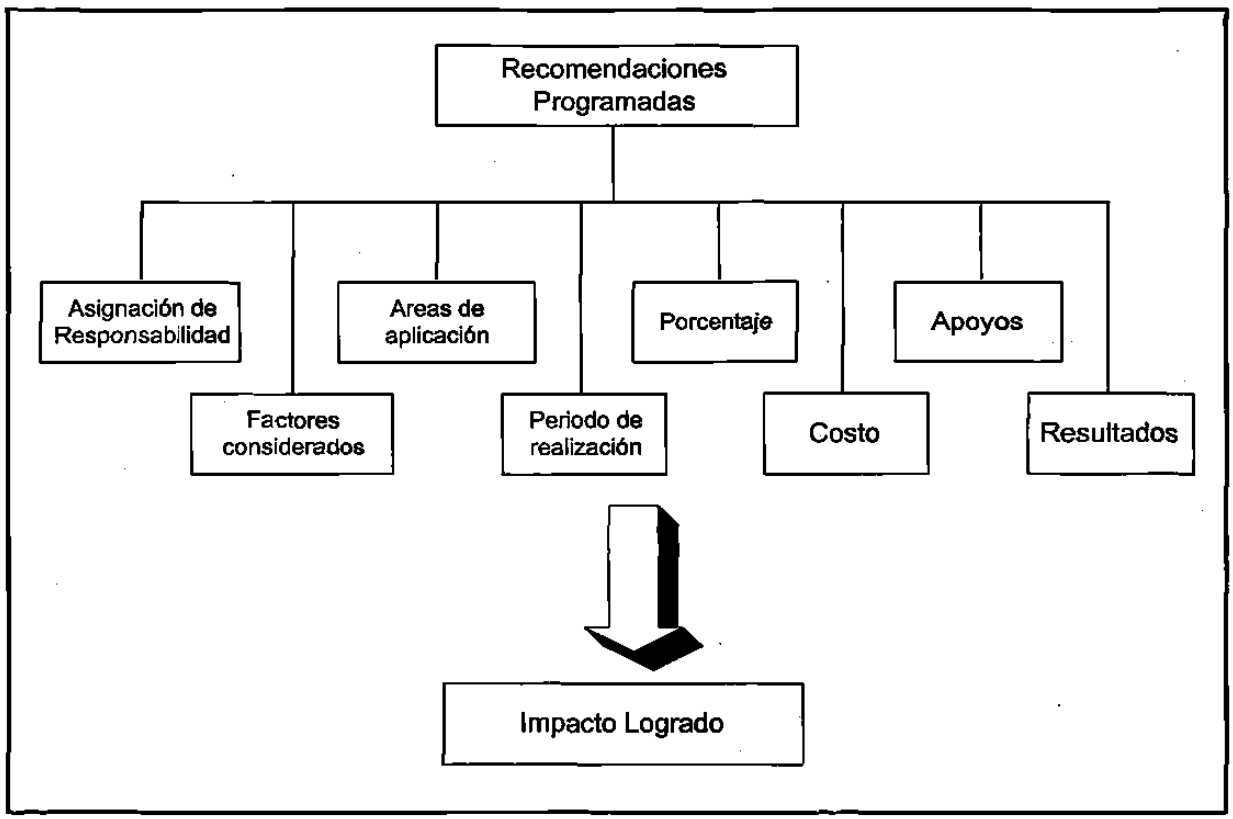

Fig. 32 Diagrama que muestra las recomendaciones programadas para lograr los objetivos

Ahora, si las recomendaciones han sido fuera de programa se tomará en cuenta los siguientes aspectos (figura 33).

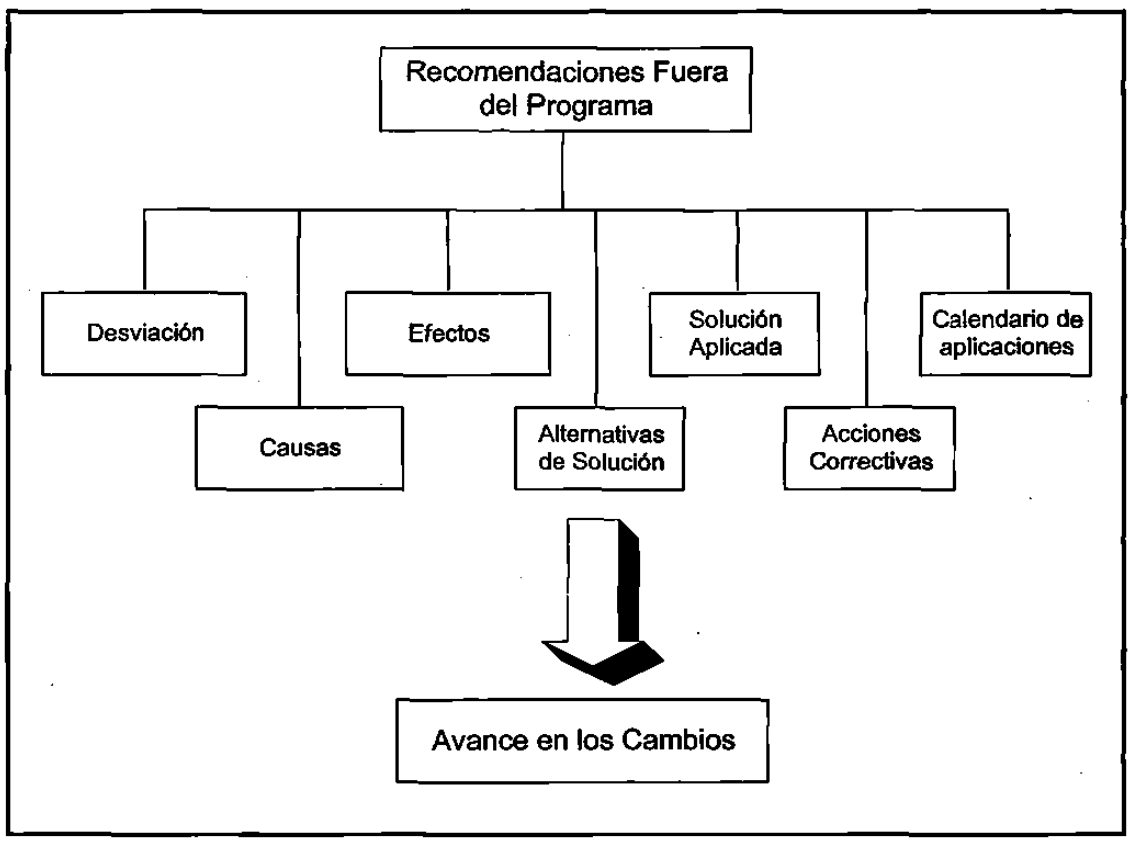

Fig.33 Diagrama que muestra las recomendaciones fuera de programa

4.5.3 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Para la ejecución de la auditoría de seguimiento, es necesario tomar en cuenta todas las sugerencias del titular de la organización referentes a las

recomendaciones contenidas en los informes; para esto, debe de entrevistarse previamente a la ejecución, a con los responsables de las áreas, con el fin de obtener un avance en la implantación de las respuestas.

En otros aspectos se debe de especificar la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos, fechas programadas y finalmente se ampliará el alcance de los procedimientos cuando la auditoría de seguimiento detecte nuevas irregularidades, y si esto sucede se harán nuevamente recomendaciones para establecer las fechas compromiso

CAPITULO V

5 ENLACE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION EN LOS NEGOCIOS

5.1 Necesidad de la Información para los Negocios

En la actualidad, en un mundo tan acelerado y más aún en el terreno de los negocios, el buen manejo de la información es trascendental para el éxito de cualquier empresa, los administradores de estas o los encargados de la toma de decisiones no pueden quedarse esperando la información que necesitan, la requieren prácticamente en el momento en que esta se genera; para cubrir esta exigencia nacen los sistemas de información computarizados, ya que proporcionan la información de una manera dinámica y ágil. Los sistemas de información computarizados además de que estos pueden manejar una mayor cantidad de datos que los procesos y métodos convencionales nos muestran sus resultados informativos de maneras muy diversas: reportes, tablas, gráficas comparativas, diagramas, etc, incluso nos pueden presentan predicciones de acuerdo a las tendencías de los datos que procesan.

Los sistemas de información computarizados para negocios nacen prácticamente en la década de los sesentas pero alcanzan un crecimiento

acelerado y su comercialización con el surgimiento de las microcomputadoras personales a partir de 1980, que cuando se encuentran al alcance de empresas medianas, o pequeñas, a partir de entonces se han venido desarrollando una gran variedad de sistemas de información computarizados como los son los sistemas bancarios, financieros, contables, administrativos, etc., llegando así una verdadera automatización del flujo de la información en los negocios hoy en día.

5.2 Sistemas de Información para los Negocios

Un Sistema de Información lo podríamos definir como " un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto, buscando un objetivo común para apoyar las actividades de una organización". Para crear un Sistema de Información computarizado combinamos además al conjunto de esta definición el hardware, que es en sí la computadora y el software que son los procedimientos codificados en el lenguaje de la computadora.

El Sistema de Información computarizado posibilita el procesamiento de datos a una gerencia, además le proporciona a los gerentes la información necesaria para tomar más decisiones en menos tiempo y estas estarán mejor fundamentadas.

La capacidad para procesar datos, o la forma en que se manejan estos es solo una faceta de los sistemas de información. Un Sistema completo de información pone a disposición las herramientas necesarias para quienes toman

decisiones, ya que generan informes escritos, tabulares y gráficos, además de generar la posibilidad de hacer consultas, tener informes periódicos automatizados y tener la cuantificación de la información en tiempo real; por lo que son un instrumento indispensable en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones de negocios

5.3 Funcionamiento de los Sistemas de Información

El funcionamiento de un sistema de información se divide principalmente en tres fases, como función inicial recibe los datos de fuentes internas o externas de la organización en forma de elementos de entrada, después actúa, maneja y procesa los datos para producir información, dicho en otras palabras "es un sistema generador de información". Por último el sistema produce la información para el usuario final, que tal vez sea un gerente, un administrador o un miembro del grupo directivo.

5.4 Aplicación de tecnología computacional en los negocios

Los Sistemas de Información se encuentran prácticamente en todas partes podemos hablar que existen en el hogar, instituciones educativas, gubernamentales, bancarias, tiendas de autoservicio y por supuesto en todo tipo de negocios desde muy pequeños hasta grandes corporaciones.

Cada empresa, en su giro necesita de un sistema especializado que cubra sus necesidades informativas, y la auxilien a mantenerse en control y

competitivas en su mercado. Comercialmente se pueden encontrar una gran cantidad de sistemas de información computarizados para las más diversas funciones y que sus resultados informativos pueden combinarse entre sí, para obtener una visión más amplia del estado en que se encuentra la empresa como los son los sistemas contables, de nomina, de punto de venta, de control de inventarios, administración, de recursos humanos entre otros.

Una fuente y medio de información que en estos momentos se encuentra en su auge es la red mundial o mejor conocida como internet (aunque no es tema central de este tratado es conveniente mencionarla), de hecho la IBM (Internacional Bussines Machines) maneja una estrategia de negocios utilizando esta red mundial a la que llaman "E-Bussines" (E-Negocios) en similitud al e-mail (electronic-mail) o correo electrónico, en la cual las empresas se anuncian y comercializan vía internet de tal modo que el cliente final puede hacer consultas, compras y transacciones desde la comodidad de su estación de trabajo. Por otro lado muchos departamentos de recursos humanos reciben una gran cantidad de curriculums vitae de profesionistas por medio del internet.