

4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO: Al finalizar este capítulo el alumno analizará los métodos y procedimientos para llevar a cabo una auditoría administrativa en una entidad.

Concepto.

Es la revisión objetiva, metódica, parcial o integral de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora

Presenta los siguientes procedimientos

Metodología

Es la identificación de un nuevo marco de referencia para la ejecución y práctica sistemática y ordenada de la auditoría administrativa. Su objetivo es asegurar la cobertura de todas las fases o etapas que comprende el ejercicio de una auditoría administrativa, es el contar con una guía que oriente para una adecuada cobertura de revisión.

Levantamiento de información

Son las actividades que lleva a cabo el auditor administrativo para allegarse de elementos base para conocer la unidad administrativa, actividad o función sujeta a su intervención para estudiar y evaluar su comportamiento y desempeño.

Para sustentar la aplicación de sus pruebas de auditoría utiliza técnicas:

- Entrevistas
- Observaciones de campo
- Obtención de evidencia documental
- Cuestionarios

Preparación de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo que documentan la auditoría deben ser preparados por el auditor y revisados por el responsable del departamento de auditoría interna. Estos papeles contendrán la información recopilada y los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar.

Verificación de información

Permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas y sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

Evaluación

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.

Requisito que deben llenar suficientemente a fin de considerar los problemas importantes y que merecen mayor atención para una correcta solución.

Diagnostico o informe

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargado. Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito ya que en esta forma queda constancia en su labor.

El informe escrito es una prueba de sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo. La presentación del informe debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa con limpieza, gráficas, instructivos y las conclusiones deben ser apreciaciones personales con carácter de consejo y estar apoyadas con argumentos convincentes motivando la acción.

Seguimiento

Los auditores deberán hacer un seguimiento sobre los hallazgos reportados que requieren alguna acción para asegurarse que la administración ha solucionado oportuna, y adecuadamente las observaciones de auditoría.

Un seguimiento adecuado y oportuno es básico para completar el proceso de auditoría ya que en caso de no efectuarse podría minimizarse de manera seria el valor de las auditorías

4.1 Proceso administrativo.

Planeacion.

Se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

En este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o "razón de ser" de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

Planear la estrategia de la auditoria es una cuestión de seleccionar entre diversas alternativas, para el énfasis y la distribución del tiempo en la misma, sus pasos identificables varían de acuerdo con el criterio del auditor con respecto a las prioridades y circunstancias que se impongan y en el tamaño y, complejidad de las operaciones del cliente.

La planeación de la auditoria es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas, bajo esta óptica, el auditor debe considerar lo subsiguiente:

1. **Características particulares de la empresa.** A fin de que la planeación de los trabajos se ajusten a ella y puedan así obtener resultados satisfactorios.
2. **Objetivo de la auditoria.** Constituye el punto medular para desarrollar adecuadamente un plan y determinar, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
3. **Secuencia de su desarrollo.** En virtud de que los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados, así mismo se precisa la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
4. **Determinación del personal que interviene.** La selección de personal tendrá que ser en base a su capacidad, conocimiento y experiencia, así como a su competencia laboral.
5. **Determinación de las técnicas que se utilizarán.** Estas se ajustarán a las características particulares del objetivo y van a servir para coadyuvar el desarrollo de los trabajos y cumplir con el tiempo programado.
6. **Determinación de medios y apoyo del organismo social.** El desarrollo de las actividades se hará de común acuerdo con la empresa y en función al desarrollo, la empresa proporcionará los medios materiales y la colaboración del personal.

Organización: preparación de un programa detallado

Al planear su examen, el auditor debe considerar la naturaleza, el alcance y oportunidad de trabajo que será ejecutado y debe elaborar un programa escrito de la auditoría.

De acuerdo a este planteamiento el auditor al preparar su programa detallará:

1. **Naturaleza.** Los procedimientos específicos que serán utilizados.
2. **El número de partidas.** Sobre las que se aplicará el procedimiento.
3. **Oportunidad.** El momento apropiado para ejecutar el procedimiento.

La táctica a desplegar por el auditor para llevar a cabo la auditoria esta fundada en considerar, el tipo de cuentas o transacciones que se van a examinar.

Debemos recordar que antes de implantar un programa general de auditoria administrativa es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección, sin su comprensión absoluta, aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surjan dificultades que puedan ser causa de desánimos y confusión.

Por tanto, al organizar un programa de esta índole, conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos.

El objetivo primordial que busca este tipo de trabajos, es sacar a luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro de la entidad y apuntar las posibles soluciones.

La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente.

Para estructurar un programa que de buenos resultados, en cualquier tamaño de organización, el alcance o proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es de suma importancia.

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoria, es necesario antes de iniciarla, recopilar documentación y recabar información a fin de obtener un conocimiento amplio de la unidad que se va a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogo de formas, proyectos, fundamentos legales que normen y regulen el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad y algunos otros conceptos, esto es con el fin de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad por auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas de oportunidad y revisar estas con mayor profundidad.

Para determinar el tiempo estimado requerido para el desarrollo de la investigación, se deben considerar la magnitud de los problemas a estudiar, la amplitud del estudio y el personal que se tiene disponible, con la finalidad de ser mas descriptivo es recomendable el empleo de gráficas de Gantt, ya que permiten que se ajusten desviaciones que puedan surgir durante el desarrollo de la auditoria y además funciona como medida de control a nivel de organización asegurando que se progresa en dirección al objetivo.

Dirección

La división del trabajo posibilita que los miembros del equipo en sus diferentes posiciones puedan emplear correctamente su potencial y favorece la apropiada conjunción de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

La formación del equipo tiene que llevarse a cabo de acuerdo a la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría.

A partir de esto, es necesario que el talento humano tenga una clara definición del papel que se les ha encomendado, por ello es imprescindible determinar la función que desempeñarán.

Funciones generales

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo son:

- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.

- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.
- Conocimientos que debe poseer

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

4.2 Evaluación

El enfoque, debe resaltar objetivamente las áreas de oportunidad, identificando hasta lo posible, el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de medidas correctivas.

El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de la productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis.

El informe debe ser elaborado sistemáticamente, para lo que conviene considerar lo siguiente:

Informe (contenido principal)

Se recomienda incluir los alcances y limitaciones del trabajo, sección que debe ser breve y en ella identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

También es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa que proporcione mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

Además se incluirán breves comentarios sobre el propósito de la auditoría, métodos utilizados, cuestionarios empleados y personal entrevistado, incluyendo para los informes de auditoría los siguientes puntos:

- a) Deficiencias de las áreas funcionales.
- b) Deficiencias de la administración general.
- c) Apreciación de la empresa.
- d) Conclusiones y recomendaciones.

Es importante que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación.

Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando los casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

Material complementario al informe

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe pero no esencial para la exposición básica; se clasifica como material complementarios (anexos), y entre los más comunes están:

- Gráficas.
- Cuadros.
- Formas.
- Diagramas de flujo.
- Cuestionarios.
- Hojas de trabajo.
- Hojas de datos (entrevistas).
- Programas de trabajo.

El objetivo principal del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones propuestas por él se sigan y se cumplan.

Aunque en ocasiones las recomendaciones presentadas en el informe no se efectúen por el auditor, éste deberá:

- Cerciorarse de que las acciones correctivas se lleven a cabo y observen los resultados obtenidos.
- Persuadir a la dirección de que algunas sugerencias requieren de tiempo para alcanzar los resultados deseados.
- Convencer a la dirección superior de que la auditoría administrativa es una técnica que da a la empresa mayor capacidad para lograr los objetivos y planes establecidos.

Decálogo para un buen informe.

Finalmente, un decálogo propuesto para preparar un buen informe de auditoría administrativa, podría ser:

- I. Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.
- II. Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- III. Limitar el informe al mínimo indispensable.
- IV. No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar. "Que todo el que lo lea lo entienda".
- V. No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- VI. Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- VII. En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.

- VIII. Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).
- IX. Enviar copia o síntesis del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable auditada (sí se usan sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación).
- X. No circular material que no contenga el propio informe.

El auditor, al elaborar su informe, siempre deberá tener en mente que es el resultado final de su trabajo. El auditor podrá haber hecho un excelente trabajo en campo, pero si no es capaz de plasmarlo en su informe, y que éste tenga el impacto deseado, no apreciarán este buen trabajo.

4.3 Emisión del diagnóstico

Por las características de este tipo de auditoría, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operativa, y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con lo anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

A diferencia de la auditoría operacional, el resultado final de la auditoría administrativa, implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

El informe sobre la auditoría es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa auditada.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, con los controles y procedimientos establecidos y con el desempeño de sus funcionarios, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Este enfoque permitirá que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia y productividad de la empresa.

Para que la auditoría sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

4.4 Seguimiento

Los resultados de la auditoría administrativa deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que esto no solo permite corregir fallas y superar obstáculos, sino evitar su recurrencia.

Además, en este caso se construye en la fuente de un cambio estratégico para la empresa.

En este sentido el seguimiento no se limita al monitoreo en la implementación de recomendaciones, sino a aportar elementos de juicio para lograr el fortalecimiento paulatino de la empresa, pues posibilita verificar que las acciones se lleven a la práctica en las condiciones y tiempos establecidos.

Con ese fin se deben definir prioridades y preparar un programa para guiar las acciones, tomando como punto de referencia los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas.

En la medida que avanza el proceso de cambio, será necesario considerar la participación de especialistas en los distintos campos de trabajo, particularmente en la formación y actualización de cuadros administrativos.

También es imprescindible establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control en la implementación de las recomendaciones y en la evaluación de los resultados y logros alcanzados, los que se deben hacer del dominio de todo el personal de la empresa para consolidar los avances que se vayan obteniendo.

Los mecanismos de control para el seguimiento deben precisar los siguientes elementos:

- ◆ Asignación de responsabilidades.
- ◆ Factores considerados.
- ◆ Áreas de aplicación
- ◆ Desviaciones registradas.
- ◆ Causas y efectos.
- ◆ Alternativas de solución.
- ◆ Calendario de aplicación.
- ◆ Costo.

- ◆ Resultados obtenidos.
- ◆ En los casos que se estime procedente, previa aprobación podrán llevarse a cabo Auditorías de seguimiento.