

NOTAS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Carlos Humberto Chicas. (*)

I N D I C E

Prólogo

- I – Introducción
 - A – El proceso administrativo
 - B – La revisión del proceso administrativo
- II – La Auditoría Administrativa
 - A – Concepto
 - B – Alcance
 - C – Quiénes deben llevarla a cabo
 - D – Técnicas utilizadas
- III – Desarrollo de una Auditoría Administrativa
 - A – Planeación
 - B – Programas
 - C – Examen
 - D – Evaluación
 - E – Informe
- IV – Conclusiones
 - Apéndice
 - A – Programas
 - B – Cuestionarios
 - C – Citas bibliográficas

(*) Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador; egresado de la Escuela de Administración de Empresas de la misma Facultad y especializado en Auditoría en México.

PROLOGO

El presente trabajo tiene una doble finalidad, en primer lugar divulgar entre los hombres de empresa y entre los responsables de la administración pública en nuestro país, la conveniencia de utilizar los servicios de auditores administrativos para el conocimiento oportuno de la realidad administrativa de las instituciones; y en segundo término, provocar inquietud en el estudiante y académico de la administración de empresas para que se interese por esta rama de la profesión que es la Auditoría Administrativa, y se llegue a disponer en el medio del elemento humano capaz y suficiente que satisfaga la evidente necesidad de proveer a las empresas de un diagnóstico oportuno para que logren marchar por el camino adecuado en la consecución de sus objetivos propuestos.

Para lograr estos propósitos se ha esbozado un breve trabajo que esperamos contribuya, en alguna medida, a la difusión del tema y a despertar interés en su conocimiento.

En la introducción tratamos de situar al lector en el campo de la Auditoría Administrativa: la actuación del hombre en la administración; en tal sentido comenzamos describiendo el proceso administrativo, destacando a continuación la necesidad de examinarlo para evaluar la participación del dirigente en el desarrollo de la institución.

En la segunda parte se comenta lo relativo al significado y alcance del tema, las personas indicadas en la práctica del examen, y el procedimiento o conjunto de técnicas de que se auxilia el investigador para realizar la revisión en forma sistemática.

El capítulo III se refiere a la metodología a seguir en el desarrollo de la Auditoría Administrativa; constituye en esencia el trabajo del auditor y de cuya calidad derivará su prestigio profesional. El método comentado se inicia con la planeación del trabajo, continúa con la programación de su desarrollo y la investigación propiamente, resultando como consecuencia la evaluación de la empresa. Como el auditor tiene que presentar el resultado de su trabajo a las personas que lo contrataron, se incluyen en la parte final de este capítulo y formando parte de la metodología, los diferentes tipos de informe.

El capítulo IV resume los puntos que se han juzgado más importantes en el curso de este artículo; y finalmente se agregan en el apéndice, modelos de programas y cuestionarios que diversos autores proponen.

I—INTRODUCCION

A — EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de la empresa se efectúa a través del proceso administrativo. Este proceso es desarrollado por medio de ciertas actividades o etapas que los dirigentes efectúan a diario y que se pueden identificar por características propias, aunque se dificulte determinar el tiempo que se dedica a

cada una de ellas en un período dado. El proceso es de aplicación universal; se realiza tanto en las empresas privadas como en las públicas, en instituciones con fines de lucro como en otras no lucrativas, en entidades educativas como en las de carácter religioso u hospitalarias; la administración se ejerce en la industria como en la agricultura, en las ventas como en las finanzas, en la alta gerencia como en la más modesta jefatura. Por mínimo que sea un nivel de mando, siempre se ejercen funciones administrativas.

El proceso administrativo podemos resumirlo en cuatro fases fundamentales: planeación, organización, dirección y control; exponiendo a continuación en forma breve en qué consiste cada una de ellas.

Imaginemos a un grupo de personas con el propósito de realizar un determinado proyecto. El dirigente del grupo tendrá primero que pensar las labores a efectuar por cada una de ellas, el volumen de trabajo que pueden soportar y la mejor manera de desempeñarlo. Para plasmar ese pensamiento, elaborará un plan o programa integral predeterminado. A esta actividad de la administración se le denomina **planeación**. Cuando existen diversas maneras de realizar una actividad y varias personas que podrían efectuarla, debe planificarse el trabajo para que lo ejecute la persona más indicada por la mejor de las formas. La planeación lleva implícito el concepto de escoger, de seleccionar entre diversas alternativas; y ello significa toma de decisiones, acto considerado por muchos autores como el más importante de la administración, ya que puede definir el futuro de una empresa.

Una vez preparado el plan, el dirigente señalará a cada integrante del grupo cuáles serán sus obligaciones o cuál será la actividad que le corresponde de conformidad al trabajo asignado para que pueda realizarlo; así mismo el dirigente tendrá que adquirir los materiales y equipo necesarios para que cada persona del grupo esté en condiciones de realizar su tarea. A este conjunto de labores de parte del administrador se le denomina **organización**.

... W.P. Leonard (1) cuando clasifica el proceso administrativo se refiere a la organización diciendo que "consiste en el acto o proceso que define las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos y coordina los esfuerzos individuales para el logro armónico de objetivos predeterminados".

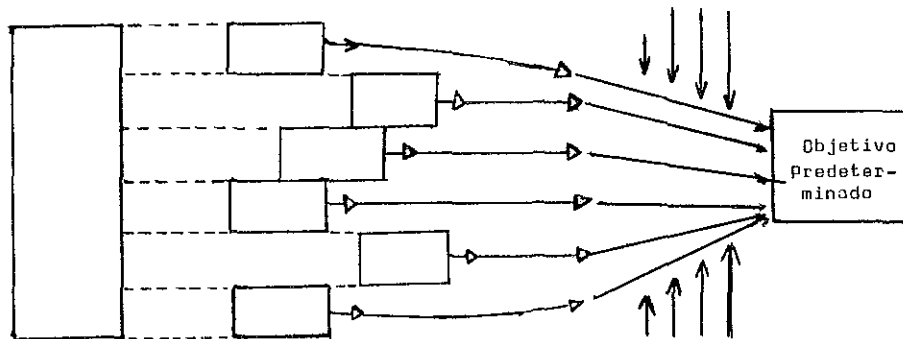
Siguiendo con el ejemplo de nuestro dirigente vemos que ya elabora su plan y que ya está organizado; sin embargo, él necesita que se ejecuten las actividades planeadas y organizadas; para tal efecto tendrá que girar órdenes y vigilar las acciones de cada individuo a fin de que de una manera eficaz se realicen los planes señalados. A este conjunto de actividades de parte del administrador se le denomina **dirección**. Una buena definición de la dirección es la de Koontz y O'Donnel (2) quienes dicen que "... consiste en la función ejecutiva de conducir e inspeccionar a los subordinados".

No obstante que se han planeado y organizado todos los recursos y que se están ejecutando para realizar el propósito predeterminado, nuestro dirigente considera que necesita verificar su cumplimiento. Para tal caso tendrá que establecer sistemas que le permitan enterarse de lo que se está haciendo dentro del grupo. Así mismo comparará los resultados obtenidos contra los

planeados, con objeto de conocer las desviaciones y discrepancias surgidas para tomar oportunamente las decisiones y medidas correctivas que procedan. A este grupo de actividades se le denomina **control**. Podríamos decir que es el proceso por medio del cual se miden, evalúan y corrijen los resultados de lo planeado y organizado. A través del control el dirigente se entera si los planes y objetivos se han cumplido.

El esquema de G. R. Terry (3), ilustra objetivamente lo anteriormente comentado.

PLANEACION Para alcanzar el objetivo.	ORGANIZACION Para distribuir las actividades necesarias y delegar la autoridad que se requiera.	CONTROL Para realizar el plan por medio de otros.	EJECUCION Para asegurar que las actividades se ejecutan de acuerdo con el plan.
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------



La administración no se realiza en abstracto sino que está totalmente vinculada con las actividades reales de las empresas, desarrollándose éstas por medio de funciones, según la naturaleza de la institución; así tenemos que una empresa industrial puede proyectarse a través de las siguientes funciones:

COMERCIALIZACION	Compras	{	de materias primas	
			de otros materiales	
		de mercancías		
	Invest. de Mercados			
PRODUCCION	Ventas	{	de productos fabricados	
			de mercancías compradas	
			de servicios	
		Métodos de trabajo		
		Transformación de materias primas		
	Control de inventarios			
	Controles de calidad			
	Investigación y desarrollo de nuevos productos			

FINANCIERA	Obtención y manejo de fondos monetarios Manejo de valores Contabilidad y estadística					
RELACIONES INDUSTRIALES	<table> <tr> <td rowspan="3">Personal Seguridad Relaciones humanas y públicas</td> <td rowspan="3">{</td> <td>Clasificación de puestos</td> </tr> <tr> <td>Remuneración</td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento y selección, etc.</td> </tr> </table>	Personal Seguridad Relaciones humanas y públicas	{	Clasificación de puestos	Remuneración	Reclutamiento y selección, etc.
Personal Seguridad Relaciones humanas y públicas	{			Clasificación de puestos		
				Remuneración		
		Reclutamiento y selección, etc.				
ADMINISTRATIVA	— COORDINACION					

La clasificación de funciones enunciada la consideramos básica, aunque esto es muy discutible, sin embargo, se expone con la intención de ejemplificar; hay autores que consideran como funciones independientes digamos la de Compras o Suministros, la de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos, la de Contabilidad y Estadística, etc. Lo que deseamos enfatizar es que en todas las áreas de operación de una institución se aplica el proceso administrativo en mayor o menor intensidad, total o parcialmente. Por ejemplo: con base en sus pronósticos, comercialización fija su objetivo en la venta de "x" e "y" unidades en las zonas A y B respectivamente. Para lograr ese objetivo se fija un plan o programa de actividades (planeación); luego se procura el equipo, el material y el personal que se utilizará, asignando responsabilidades y delegando la autoridad necesaria (organización); se pondrá en marcha las actividades planeadas a través de la organización que se tenga (dirección) y finalmente se comprobará si el objetivo se está logrando (control).

Por medio de las funciones de la empresa se realiza el proceso administrativo.

B — LA REVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La necesidad de revisar la actuación de los dirigentes de una empresa en su gestión administrativa, es desde luego importante, con mayor razón si ésta tiene por finalidad detectar y determinar deficiencias que limiten el desarrollo de la misma. Sin embargo, no siempre los propietarios o responsables de una institución se percatan de esa necesidad sino que, en el mejor de los casos, cuando ya es muy tarde. "Sólo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la administración; no obstante errores elementales en este campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por incosteabilidad, aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso" (4).

La urgencia de evaluar el rendimiento del dirigente no sólo incumbe a la empresa misma por sus intereses particulares, sino que debemos considerar la función económico-social que desempeña en una comunidad, en su papel de satisfactora de necesidades; por lo que en ese interés participan además el Estado y toda la comunidad misma. El cierre de una fábrica afecta en mayor o menor grado a los propietarios, futuros inversionistas y acreedores; a obreros, empleados y distribuidores; al fisco y a los consumidores. La responsa-

bilidad social de la empresa la obliga a crear y mantener fuentes de trabajo, a promover el aumento en el consumo de sus productos fabricándolos cada vez de mejor calidad, a superar la rentabilidad de sus inversiones. Una decisión inadecuada del dirigente no advertida en su oportunidad, además de los efectos negativos en su propia empresa, estará obstaculizando el desarrollo económico nacional; y no debe olvidarse que repercuten nuevamente en la *negociación*. Por otra parte, hay una poderosa razón para que una organización realice sus objetivos por los medios y en el tiempo planeado: la competencia; toda empresa debe permanecer alerta ante las transformaciones que ocurren en el mercado, a los cambios en los gustos de los consumidores, al crecimiento y desplazamiento de la población, a su poder adquisitivo. La negociación que se mantenga al margen, corre el riesgo de abandonar el mercado en beneficio de sus competidores.

Ya señalamos que las etapas del proceso administrativo se desarrollan mediante las funciones áreas o factores de operación de la empresa, entonces son éstas las que deben ser sometidas a un examen crítico, a una revisión sistemática, evaluando a través de la investigación si el dirigente en la consecución del objetivo predeterminado marcha por el camino adecuado. Resulta pues necesario que los responsables del buen desenvolvimiento de los negocios, lleguen a conocer opiniones externas sobre la realidad administrativa en cada una de las funciones, en el área de dirección en los distintos niveles jerárquicos, en su estructura, etc.; y solamente realizando un diagnóstico proporcionado por una auditoría administrativa, pueden llegar a tener ese conocimiento.

II – LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A – CONCEPTO

Actualmente se está desarrollando un conjunto de técnicas que tienen por objeto determinar deficiencias que limitan e impiden el desarrollo de los negocios en condiciones normales. Para ello analiza los objetivos generales de la empresa, sus niveles jerárquicos, organización, políticas administrativas, funciones, etc.

La disciplina que utiliza ese conjunto de técnicas se conoce como “Auditoría Administrativa”. W. P. Leonard (1) la define como “el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”; agrega que “pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas”. El profesor mexicano J. A. Fernández Arena (5) considera que “la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución”.

Ambos conceptos expresan lo que es y a qué se refiere, sin embargo Leonard afirma que el examen debe realizarse en forma comprensiva, es decir que

deja al criterio del auditor la tolerancia o intolerancia de ciertos hallazgos en su revisión, supeditando a la subjetividad la interpretación de hechos concretos; actitud con la que difiere Fernández Ariena pues considera la revisión "de carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas" Por otra parte, ambos autores no incluyen en las definiciones transcritas la finalidad que ésta persigue, y que a nuestro entender debe contenerla para que en un solo concepto se exprese la idea general de la auditoría administrativa. Por lo tanto apoyados en la lectura de obras ya citadas que tratan este mismo tema, consideramos que la auditoría administrativa es la disciplina que utiliza un conjunto de técnicas para examinar en forma crítica, metódica y completa, la estructura de una empresa, entidad o gobierno; en relación a sus planes y objetivos, métodos de trabajo y formas de operación, recursos físicos y humanos; con la finalidad de establecer deficiencias y sugerir mejoras que tiendan a superarlas.

B – ALCANCE

Ya se deja ver en las definiciones comentadas que tal conjunto de técnicas es aplicable a todo tipo de empresa pública o privada, que persiga o no fines de lucro. Es interesante conocer que el American Institute of Management (6) cita las auditorías administrativas realizadas a la Iglesia Católica, Universidades, Hospitales, etc., además de las efectuadas en empresas industriales y comerciales. A través de su método se pretende conocer en forma integral la labor desarrollada por la administración, y este principio es válido para toda organización pues la participación humana en ellas es relevante, y tal actuación individual y la de conjunto siempre puede ser mejorada.

Es, pues, el campo de aplicación de la auditoría administrativa, la organización en todos sus niveles ejecutivos, sus políticas, objetivos, métodos de trabajo, controles, etc., desarrollados a través de sus funciones.

C – QUIENES DEBEN LLEVARLA A CABO

Debido a la pluralidad de organizaciones con finalidades distintas, estructuras diferentes, recursos variables, etc., se plantea la interrogante de quiénes deben realizar el trabajo de auditoría del tipo comentado. Surge también otra duda cuando queremos ubicar a los auditores administrativos: ¿deben pertenecer a la organización o actuarán como profesionistas independientes? Trataremos de comentar estas preguntas.

En primer lugar recurriremos a las normas de auditoría generalmente aceptadas en la profesión de contadores públicos (7) que son definidas como "los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña". Con relación a los requisitos de calidad que la persona del auditor administrativo requiere, podríamos igualmente afirmar que el trabajo debe ser desempeñado por personas que han adquirido en forma sistemática y en un plano de cultura superior, amplios conocimientos de la administración científica de las empresas, que hayan obtenido el grado académico correspondiente; que hayan desarrollado la capacidad profesional necesaria derivada de la experiencia y que sean constantes investigadores de los progresos técnicos

que en el campo de la administración se suceden día a día, además deben poseer amplios y sólidos conocimientos de la metodología y técnicas de la investigación. Un auditor administrativo que carezca de las bases teóricas donde se cimienta la moderna administración, que desconozca esos fundamentos de la administración científica, aunque posea una gran experiencia en cuanto a manejo de negocios no estará en condiciones técnicas de sugerir cambios en el método de abordar problemas específicos o diversos, puesto que su conocimiento puede estar limitado al tipo de empresas que él ha tratado. A veces el auditor empírico por ignorancia o por resistencia consciente o inconsciente, no recomienda a las empresas la aplicación de métodos racionales. Por otra parte, un académico que jamás haya conocido en la práctica la problemática empresarial, será un extraño al medio y circunstancias en que diariamente se desenvuelve el hombre de negocios o el funcionario público, e igualmente estará incapacitado profesionalmente para aconsejar las medidas adecuadas que eliminen deficiencias que provocan pérdidas, ni de indicar acertadamente mejores sistemas de control que hagan más eficientes las prácticas usuales de operaciones.

Por lo tanto, es necesario que los profesionistas que se dediquen a la auditoría administrativa, conozcan como requisito mínimo, las corrientes científicas de la moderna administración siendo el más indicado para ello, el licenciado en Administración de Empresas, auxiliado cuando así lo requiera, del Ingeniero Industrial para el campo de la producción y del licenciado en Auditoría para el examen de los estados financieros.

Con respecto a su ubicación podríamos decir que para cumplir en forma integral su cometido, el auditor administrativo debe actuar objetiva e imparcialmente, y sólo puede realizarlo si no está obligado de alguna manera con la empresa auditada.

Cualquier dependencia con la organización, limitará los juicios que sobre la misma vierta ya que estará supeditado a las políticas de la dirección sean acertadas o no.

Es imperativo pues que el auditor en todo momento de su trabajo mantenga una actitud de independencia mental, y solo la tendrá si su desempeño lo hace como profesional independiente. Ello garantizará que el resultado de su trabajo sea el reflejo de su capacidad.

D – TECNICAS UTILIZADAS

El auditor durante la revisión del proceso administrativo en relación a las funciones de la empresa, utiliza y desarrolla una serie de procedimientos con el fin de obtener la información que necesita para fundamentar su opinión con respecto de la organización, tales métodos que pueden denominarse TECNICAS para el diagnóstico de las empresas, son de diversa índole y se utilizarán de acuerdo a la clase de institución que se examine, a sus objetivos, a su estructura, a las circunstancias en que el trabajo se realice, a su magnitud, al grado de cooperación que encuentre, etc. Sin embargo y fundamentalmente, podemos mencionar las siguientes:

ESTUDIO PRELIMINAR GENERAL. Será una apreciación de conjunto que le servirá al auditor para situarse dentro de la empresa, permitiéndole conocer sus diferentes funciones; examinará su constitución y organización, régimen legal relativo, contratos, vinculaciones con otras empresas; tratará de ubicarla en el medio social en que se desenvuelve y determinar el papel que desempeña

INVESTIGACION Esta puede realizarse formalmente, mediante el empleo de cuestionarios, dirigidos a los ejecutivos responsables de cada una de las funciones, con el fin de obtener información directa de interés general o específico, o también informalmente cuando los datos le son suministrados por comentarios, declaraciones u otros medios por funcionarios o empleados. Usualmente se utilizan ambas formas.

OBSERVACION Por este medio el auditor ratifica o rectifica la información recopilada y también la amplía. Puede llevarse a cabo simultáneamente con la investigación, es quizá la más amplia de las técnicas y exige acuciosidad, experiencia y conocimiento profesional

Dice M D Azaola (4) al respecto que "la característica principal de esta fase de la revisión es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción" Quizá lo más importante es que el Auditor se entera personalmente de los métodos empleados en la realización de las operaciones

INSPECCION Se utiliza cuando el auditor quiere cerciorarse de la existencia o inexistencia de ciertos hechos, cuando ha resultado duda en la investigación y observación, o bien, cuando la naturaleza de lo que se examina así lo requiere, proporcionando con ello una razonable certeza que fundamentará juicios posteriores

ANALISIS Es la más importante de las técnicas de Auditoría Administrativa. Somete a juicio y relación toda la información recopilada. Se analizan los objetivos y sus métodos de consecución, la información externa que provee datos sobre la situación del mercado, la naturaleza de la competencia, fuentes de abastecimientos, fuerza de trabajo, políticas gubernamentales, situación económica general, etc; se analiza toda información interna sobre sistemas de distribución, políticas administrativas, sistemas de producción, estados financieros, administración de personal, los diversos sistemas de control, toda la documentación de la empresa, contratos, estadísticas, etc. El análisis sirve de base para evaluar la actuación de la administración, llegar a conclusiones y formular recomendaciones

III – DESARROLLO DE UNA AUDITORIA

A – PLANEACION

Se ha comprobado con muy buenos resultados que cualquier trabajo antes de comenzarse debe planificarse. No siendo la Auditoría Administrativa la excepción, la primera tarea a la que se enfrenta el auditor es la formulación de un plan de trabajo que ordene y sistematice su desarrollo

Decidirá por ejemplo, la extensión del examen, la selección del material de trabajo, el número y calidad del personal a utilizar, la oportunidad de realizarlo, etc

Naturalmente que para planear es necesario un conocimiento previo de la empresa en general y de sus particularidades; dicho conocimiento puede ser logrado cuando se realice el "Estudio preliminar general", de que tratamos en el tema anterior, además de considerar estudios que sobre la misma empresa se hayan hecho con anterioridad (de organización y métodos, de personal, auditorías de estados financieros, estudios de tiempos y movimientos, etc) Es importante que el auditor con toda claridad, fije la clase, calidad y extensión del trabajo que va a entregar, la colaboración que va a recibir de parte de la empresa, etc La posesión de todos estos conocimientos lo capacitan para planear la secuencia del trabajo

B – PROGRAMAS

Los programas de auditoría son los documentos donde se explican con más o menos detalle y en forma ordenada y lógica el trabajo que se desarrollará durante el examen. Un buen programa debe contener las posibles dificultades de orden técnico y administrativo que una empresa o institución puede *enfrentar en el desenvolvimiento de sus actividades normales*, debe incluir los requisitos mínimos necesarios para que la organización marche con paso firme en la consecución de su objetivo; además debe comprender los procedimientos de auditoría que en términos generales se utilizarán para la revisión de las distintas áreas; la extensión del examen y la oportunidad de su aplicación; los objetivos particulares que se persiguen en cada una de las áreas sujetas al análisis, las indicaciones mínimas para preparar el informe de la auditoría. Como es de suponer, el programa de trabajo constituye la médula espinal de una auditoría administrativa. Sin embargo debe aclararse que un programa no es más que una buena guía para desarrollar el examen en forma ordenada y metódica y que nunca constituirá un factor limitante por ejemplo, en cuanto a la extensión del análisis o el empleo de determinadas técnicas, ni mucho menos en cuanto al contenido de lo que se pretende revisar; las condiciones del trabajo le dan la pauta al auditor para fijar la extensión y oportunidad y emplear los procedimientos que juzgue más adecuados. En conclusión podemos afirmar que los programas de auditoría deben considerarse flexibles, e hilos adecuando conforme las necesidades surgidas en la marcha del examen.

Algunas empresas que proporcionan estos servicios, sobre todo en países de notorio desarrollo económico, cuentan con programas estandarizados para distintas organizaciones: industriales, comerciales, religiosas, educativas, de salud y asistencia, sin fines de lucro, etc, no obstante es de entenderse que dentro de las organizaciones tipificadas las hay con diferentes modalidades debido a particularidades propias, objetivos distintos, recursos diferentes que hacen inaplicables muchas veces los programas estándares en su totalidad, obligando a los auditores a la elaboración de programas específicos.

Los programas pueden ser generales v/o detallados, según el grado de

explicación que contengan, y es conveniente elaborar uno para cada área o cubrir en el examen

Ejemplos de programas para Auditoría Administrativa, se incluyen en Apéndice -A-

C - EXAMEN

El examen de la empresa es la etapa más delicada de la auditoría administrativa. Por su ejecución logra el auditor la información necesaria para llegar al diagnóstico. Si bien es cierto que la guía programada de la revisión proporciona cierto método que hace accesible la obtención de los datos, no debe relegarse la importancia de la correcta aplicación de las técnicas de auditoría mencionadas en otra parte de este trabajo. El examen comienza desde la etapa de planeación, cuando se efectúa un reconocimiento preliminar de la institución y un estudio de sus antecedentes. Desde entonces se ejercita el buen juicio, experiencia y conocimientos que caracterizan la calidad personal del auditor, y continúa haciendo uso de ellos a través de todo el desarrollo de la auditoría; además, el auditor administrativo está obligado a realizar su examen con todo el cuidado y diligencia de que sea capaz, con todo el esmero y atención que merece cualquier trabajo desempeñado en calidad profesional. Resulta conveniente citar de nuevo las normas de auditoría generalmente aceptadas para la profesión del Contador Público (7) cuando se refieren al cuidado y diligencias profesionales: "No basta, para que el profesionista cumpla su compromiso implícito con su clientela y con la sociedad, que tenga la capacidad para el desarrollo de las actividades de su profesión. Es necesario, además, que en el desempeño de su trabajo ponga la atención, el cuidado, la diligencia que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad. Ni el auditor, ni ningún profesionista, puede ser considerado infalible, ni puede por tanto, exigírsele el acierto de todos los casos y la resolución satisfactoria de todos los problemas. La actividad profesional, como todas las actividades humanas, está sujeta a la condición general de falibilidad humana. Pero los márgenes de esa falibilidad deben ser reducidos, por el compromiso profesional adquirido, al mínimo posible. Para esto se requiere que el profesionista, al desempeñar su trabajo, lo haga con meticulosidad, con el cuidado y dedicación razonables, que pueden esperarse de una persona que ha asumido actividades de carácter profesional"

Es evidente que para obtener la información suficiente y competente que servirá de base al auditor para la evaluación, necesita aplicar las técnicas con cuidado y oportunidad, poniendo todo su empeño en la realización del examen.

- La información que se recopile puede estar contenida en
- Informes proporcionados formal o informalmente por la empresa
- Diagramas: sobre procesos, de distribución, comparativos, de manejo de formas, etc
- Cuestionarios contestados
- Conjunto de formas
- Manuales de organización
- Organogramas

- Gráficas.
- Cartas
- Expedientes
- Memorandos sobre observaciones
- Estudios de tiempos y movimientos, de organización y métodos, de personal, de mercados, etc.
- Documentación sobre la organización y reglamentación de la empresa, relaciones laborales y otros contratos
- Documentación contable
- Dictámenes de Auditoría
- Análisis y cálculos
- Resultados de pruebas realizadas
- Resultado de entrevistas
- Estadísticas
- Investigación de operaciones
- Películas
- Etc., etc

Toda esta información constituirán los papeles de trabajo del auditor administrativo, y deberán llenar algunos requisitos formales como: nombre de la empresa, fecha de referencia, área que se examina, su contenido, fecha de la auditoría y las iniciales del auditor responsable

A continuación se presentan algunas recomendaciones del señor W.P. Leonard (1), para facilitar el trabajo de auditoría:

- I Indicar la fuente, naturaleza y base de los datos
- II Informar lo esencial y no generalidades
- III Aprovechar datos recopilados en estudios previos
- IV Obtener la información que integra los costos.
- V Buscar irregularidades, conflictos y opiniones contrarias sobre planes, objetivos y funciones
- VI. Estar alerta sobre las debilidades del sistema, de los métodos y controles, operaciones y personal
- VII Verificar los datos a través de observación, examen o prueba
- VIII Detectar informes incompletos, inadecuados, innecesarios o incorrectos
- IX. Determinar cumplimientos de las políticas y procedimientos a través de la actuación
- X Buscar métodos de mejora
- XI Localizar áreas y funciones para mayor productividad
- XII Considerar métodos de protección
- XIII Determinar el cumplimiento de las responsabilidades y deberes
- XIV Utilizar adecuadamente la mano de obra y el equipo
- XV Considerar las fluctuaciones en producción y las cargas de trabajo.
- XVI Analizar el valor de cada actividad, registro e informe.
- XVII Verificar problemas, obstáculos, desperdicios, trabajo innecesario, coordinación insuficiente y otros defectos en las funciones estudiadas”

Una metodología para determinar la efectividad con que cada función de la empresa es desarrollada, consiste en analizar la manera como una función afecta a otra u otras y a su vez en que sentido repercute la influencia de las demás en la primera; esto es para evaluar con base en ese criterio la participación de las funciones en el logro del objetivo de la empresa. Existen algunos principios que contribuyen a la formación de una opinión razonable, analizadas por el Centro Nacional de Productividad de México: (8)

“Principio de la función limitante Una función, desempeñada poco eficientemente limitará el rendimiento y la productividad de otras funciones así como el resultado final de la operación de la empresa. Ejemplificando este principio, supóngase una empresa en que cada función es desempeñada por una persona; si la responsable de los suministros no obtiene los materiales a tiempo, el responsable de la actividad productora no podrá trabajar o le serán trastornados sus programas. Esto significa que en ese momento la función suministros limitó a la función actividad productora y por tanto el resultado final de la operación de la empresa no fue el óptimo

Principio de la función limitada Deberá considerarse poco productivo todo esfuerzo adicional que se emplee en una función con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le anteponen en el camino de su objetivo. Utilizando el ejemplo del punto anterior sería poco productivo hacer un esfuerzo para mejorar la planeación de la producción con objeto de entregar los pedidos a tiempo si antes no se ha eliminado el problema de los suministros atrasados

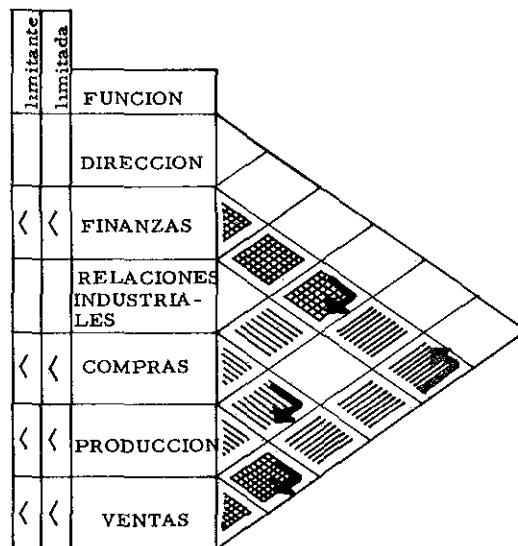
Principio de los círculos viciosos Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más funciones se limitan una a continuación de la otra y la última de la cadena limita a la primera. Ejemplo si no hay dinero el responsable de los suministros no podrá presionar a los proveedores y por tanto se limitará a la actividad productora, a su vez ésta limitará a ventas porque no podrá entregar los pedidos a tiempo y ventas limitará a financiamiento ya que la recuperación del dinero invertido en la operación tomará más tiempo

Principio de las operaciones en paralelo y en serie. Una acción correctiva en funciones que se limitan en serie deberán siempre principiarse en la función que inicia dicha serie para que los resultados sean los mejores. Al haber reconocido las condiciones en que se desarrollan las funciones siempre existe la posibilidad de que los resultados de las acciones que se lleven a cabo para mejorarlas, puedan multiplicarse al incluir dentro del plan para la mejora de la empresa acciones en paralelo, es decir, simultáneamente o con un pequeño traslape en el tiempo para actuar sobre dos o más funciones entre las cuales no forzosamente exista ninguna limitación pero que sí limitan a otras funciones. Mientras no se logre, por ejemplo, que la función ventas defina un pronóstico de ventas, no podrá producir o elaborar un pronóstico de producción y suministros tampoco podrá hacer un programa de compras. Al eliminar el escollo en ventas y no antes se continuará con producción y por último con suministros”

D – EVALUACION

Toda la información recopilada es sometida a juicio por el auditor con el propósito de contar con una medida de la actuación del dirigente en el desempeño de su trabajo, y el medio más indicado es la *evaluación* de su rendimiento a través del examen de las diferentes áreas de la institución donde actúa. Por cierto que a nuestro juicio es la más difícil de las etapas del desarrollo de la auditoría administrativa, y debe efectuarla el o los auditores de mayor capacidad y experiencia.

Uno de los métodos para realizar la evaluación consiste en analizar y tabular toda la información obtenida, iniciándose con un estudio preliminar eliminando los datos supérfluos y agrupando los restantes por áreas o funciones, se estudian los elementos que componen las funciones y se determinan las deficiencias listando las causas y efectos; se redactarán sumarios de los cuestionarios aplicados siendo de particular interés aquellos que se refieren a las causas que afectan el desarrollo de la función que se estudie. Luego se analizará en toda su extensión las causas y los efectos, realizando el mismo procedimiento para todas las funciones. La calificación por área se hará de acuerdo a otros procedimientos de evaluación que más adelante comentaremos. Para facilitar la determinación de las causas y efectos de una o más deficiencias, pueden emplearse medios gráficos. Supongamos una empresa que no logre satisfacer con tiempo un número determinado de pedidos; al examinar las funciones internas nos encontramos con que Finanzas no proporciona todos los medios económicos a Compras para la adquisición de materiales,



La Universidad

éste no puede proveer con tiempo a Producción limitando a su vez a Ventas al no entregarle oportunamente los pedidos que necesita, y como es conse-

cuencia lógica Ventas limita a Finanzas al debilitar la fuente de ingresos que la empresa necesita. Estamos, como es de suponer, ante un caso de círculo vicioso en la limitación de funciones y puede representarse gráficamente por medio de la "rejilla de interlimitación de funciones" (8) de la siguiente manera

Después del estudio minucioso de causas y efectos, se externarían las recomendaciones pertinentes orientándolas a romper el eslabón más débil del círculo o sea en el que la causa de la limitación sea la más fácil de eliminar

Otro método es el que exponen Klein y Grabinsky (9) "Modelo para tabular y combinar evaluaciones:

NIVEL DE RAMO ELEMENTOS	FACTOR: Medios de Producción				
	Clasificación Tentativa de los factores	% Contribución del factor al total	% Efectividad	$\frac{b \times c}{100}$	Áreas de escasa acción
	a	b	c	d	
Política de inversión y reemplazo	4	10	50	5	x
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones	1	50	60	30	xx
		100		69.5	

Procedimiento de Tasación

- 1) Clasifique en la Columna (a) los elementos (o componentes) por orden de importancia
- 2) Tase --Considerando la columna (a)-- en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total (en %)
- 3) Tase en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes (en %)
- 4) Combine en la columna (d) los resultados de (b) y (c)"

La columna de las áreas de escasa acción se califican de acuerdo al porcentaje de efectividad de acción de los elementos. En el modelo presentado, analiza los elementos del factor medios de Producción, otros factores que considera son: medio ambiente, política y dirección, productos, financiamiento, fuerza de trabajo, suministros, actividad productora, mercadeo y la contabilidad y estadística. En cada factor intervienen elementos específicos como los que aparecen en el citado modelo, y éstos a su vez pueden analizarse en distintos componentes; ponderando la efectividad mediante fórmulas para

medir la ejecución y cuestionarios sobre el cumplimiento de las funciones (ver apéndice B)

Otro sistema de evaluación es el que describe Fernández Aiena (5) Lo designa como

“Escala de apreciación.

Para calificar la realidad administrativa de la empresa hay que contar con un sistema de puntuación

Con todas sus limitaciones inherentes se propone la siguiente escala

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90
Bien	3	60 a 80
Regular	2	40 a 60
Mal	1	20 a 40
Muy mal	0	0 a 20

En algunos casos será más fácil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio, para otras circunstancias será más claro medir con el porcentaje de cumplimiento o de intensidad en ese aspecto particular

Para los niveles jerárquicos de coordinación general cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la coordinación es factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito de la institución

Los cuestionarios que se someten (esquemas y cuestionarios para la realización de una auditoría administración-ver apéndice), establecen

1 – Coordinación general		1000 puntos
Primer nivel	250 puntos	
Segundo nivel	250	
Tercer nivel	500	
2 – Área de estructuración		250
Recursos humanos	100	
Recursos materiales	50	
Recursos Técnicos	100	
3 – Área de participación individual		300
Planeación	100	
Innovación	25	
Decisión	50	
Motivación	25	
Comunicación	50	
Evaluación	50	

La Universidad

En cada uno de los departamentos puede obtenerse un máximo de puntuación de 550 puntos (área de estructuración y participación individual)

Considerando 10 departamentos en la empresa y la coordinación, el total de la puntuación será de 6 500 puntos para una institución con una administración excelente”

E – INFORME

La redacción del informe del trabajo desarrollado es la última etapa en una auditoría administrativa; es el medio por el cual el auditor da a conocer a los propietarios o directivos, la evaluación de la institución, señalando en él, las deficiencias, limitaciones, métodos inadecuados, operaciones inconvenientes encontradas en el transcurso del examen; y sugiriendo prácticas y otros sistemas que las superen. En el informe se refleja el esfuerzo y empeño del auditor para realizar la investigación.

Es importante que su contenido llegue a las personas a quienes va dirigido en forma interesante y clara, que sea accesible en su esencia y elegante en su formato. Muchas veces una investigación que ha llegado a conclusiones muy importantes y a la formulación de recomendaciones aceptadas, se malogra por la inadecuada presentación del informe, esto es porque no seleccionaron la forma más conveniente de redacción y presentación de acuerdo a la calidad de las personas que lo leerían.

En el caso de la auditoría administrativa, el informe va dirigido al órgano o personas que hubieran contratado sus servicios: accionistas o socios que en forma individual están interesados en conocer la situación administrativa de la sociedad; una junta directiva o general de accionistas, el único propietario, el directorio de una institución autónoma, una Secretaría de Estado; etc. Es menester apreciar, aunque sean en términos generales, la capacidad de las personas que leerán el informe, para que éste sea preparado en forma más o menos técnica o ausente totalmente de tecnicismos. La importancia que ellos atribuyan a los resultados del trabajo de auditoría puede depender del grado de comprensión que le muestren, por lo que deben ser redactados en lenguaje claro y conciso de tal manera que no queden dudas en cuanto a lo que se ha pretendido comunicar.

Son conocidos fundamentalmente dos tipos de informe: el técnico y el corriente.

El técnico es el que va dirigido a personas con conocimientos amplios de investigación y de metodología científica, de tal manera que le resulta fácil e interesante la lectura e interpretación del informe. El individuo o grupo puede integrarse de académicos y/o especialistas técnicos. En su formulación deben observarse las siguientes recomendaciones:

Que sea integral, es decir que contenga toda la información pertinente; por ejemplo, el planteamiento completo del sistema que se considera inconveniente, y el propuesto, para que puedan compararse; el desarrollo del método de revisión, descripción de la evaluación empleada, etc. Los programas, cuestionarios, gráficos, diagramas y todo detalle importante y relativo, deben incluirse. Las explicaciones no básicas deben desecharse.

Que siga una secuencia lógica. Los temas que se aborden deben desa-

rollarse sistemáticamente, siguiendo el ordenamiento natural y lógico de un método científico. Un planteamiento desordenado conlleva desorientación, característica indeseable para los fines de un informe.

Que sea objetivo y correcto. Los datos que se proporcionen; la exposición de hallazgos, la evaluación que se haga; las conclusiones y recomendaciones a que se lleguen deben estar exentas de apreciaciones subjetivas o impersonales y hay que redactarlos en forma clara, correcta y exacta.

En la preparación de esta clase de informes puede observarse el siguiente lineamiento:

a) Carátula

- título de la investigación
- nombre de la institución
- a quién va dirigido
- quién la practicó
- fecha del informe

b) Introducción

- objeto del estudio
- alcance
- colaboración que se tuvo
- período que abarcó
- época en que se terminó

c) Cuerpo del informe

- planteamiento de problemas por áreas o funciones
- métodos o procedimientos utilizados
- resultados
- evaluación por áreas y en conjunto
- conclusiones
- recomendaciones

d) Anexos

- cuadros, diagramas, organigramas, ejemplares de cuestionarios, etc
- bibliografía consultada

El informe corriente va dirigido a personas no familiarizadas con aspectos de investigación y que por lo tanto se ven limitadas en la interpretación de documentos técnicos, o también pueden dirigirse a personas que tienen la capacidad para ello pero que debido a sus múltiples ocupaciones carecen del tiempo necesario para dedicarlo al análisis o estudio de informes técnicos. Es conveniente que éstos se redacten posteriormente al informe técnico pues son condensados y objetivos, sin mayores detalles, con el objeto de que si desean los lectores la ampliación de algún punto, pueden remitirse al informe extenso y más completo. Los principios que deben seguir son, en términos generales, los siguientes:

Que sea conciso Desarrollar los temas principales brevemente. De ser posible el empleo de figuras o gráficas en vez de explicaciones

Eliminación de lenguaje técnico Algunos capitanes de empresas son hábiles para hacer dinero aunque desconozcan terminología que es corriente entre los técnicos La redacción clara con lenguaje sencillo es preferible

Enfasis en las recomendaciones Debe destacarse lo más objetivo posible, las bondades de los métodos recomendados sobre los sistemas criticados
Un esquema de este tipo de informe puede ser el siguiente

- a) Portada
Sencilla y elegante cuyo contenido puede ser el detallado para el informe técnico
- b) Cuerpo del informe
 - Breve exposición de los motivos del estudio, resaltando su importancia práctica
 - Realización de la revisión, describiendo brevemente el procedimiento y relatando los hallazgos
 - Conclusiones y recomendaciones genéricas de los problemas encontrados durante la investigación
 - Evaluación
 - Resumen de las recomendaciones, razonándolas y detallándolas
- c) Anexos
 - Datos, formularios, cálculos, etc

Cuando ya se tenga preparado el informe siempre conviene revisarlo, detectando fallas como la omisión de pruebas, referencias y resúmenes precisos; deficiente descripción, inclusión de datos que no vienen al caso, etc Debe procurarse que las recomendaciones sean soluciones a los problemas planteados y que las empresas estén en condiciones de acatarlas

Además de lo dicho no está por demás añadir recomendaciones como frases bien construidas, manejo y presentación adecuada de cifras estadísticas y gráficos; organización conveniente del material que se anexa; selección del tamaño de las páginas que contengan el informe, su presentación; número de ejemplares; etc

IV – CONCLUSIONES

- 1 – La Auditoría Administrativa es la disciplina que utilizando un conjunto de técnicas, examina en forma crítica, metódica y completa la estructura de cualquier institución, en relación a sus planes y objetivos, métodos de trabajo y formas de operación, recursos físicos y humanos; con la finalidad de establecer deficiencias y sugerir mejoras que tiendan a superirlas
- 2 – El profesional más indicado para realizarla en nuestro medio es el licen-

- ciado en Administración de Empresas que cuente con la experiencia adecuada, debiendo desempeñarse como profesional independiente
- 3 – En el desarrollo de su trabajo debe observar la metodología científica para que el resultado de su investigación sea eminentemente técnico
 - 4 – Como todo profesional que vende su trabajo, el auditor administrativo debe ser cuidadoso en la presentación del resultado de su trabajo

APENDICE

A – PROGRAMAS

- 1) Programa de Auditoría – W P Leonard (1)
 - “I – Planes y Objetivos
Revisar y discutir con la administración los planes y objetivos actuales
 - II – Organización
 - 1 – Estudiar la estructura de la empresa
 - 2 – Comparar la estructura real con la teórica
 - 2 – Comparar la estructura real con la teórica
 - 3 – Apreciar la realización de los principios de organización, funcionalidad y departamentización
 - III – Políticas y Prácticas
Realizar el estudio necesario para conocer políticas y prácticas más efectivas
 - IV – Reglamentaciones
Vigilar que se cumplan todas las disposiciones legales de carácter local, estatal y federal
 - V – Sistemas y procedimientos
Analizar los sistemas y procedimientos defectuosos para encontrar mejores métodos
 - VI – Controles
Determinar la adecuación de los métodos de control
 - VII – Operaciones
efectivo, mejor comunicación y coordinación, con el fin de obtener resultados eficientes
 - VIII – Personal
Estudiar los requerimientos del personal y su aplicación en las áreas sujetas a auditoría
 - IX – Equipo y su disposición
Precisar el mejoramiento y modernización que necesita el equipo
 - X – Informe
Preparar un informe con los datos obtenidos y las recomendaciones pertinentes”

2) Programa de la Auditoría — Klein y Grabinsky (9)

“ETAPA I — Planear la investigación

- 1 — Definir la materia objeto de la investigación
- 2 — Definir el propósito final de la investigación
- 3 — Determinar el tiempo disponible para la investigación
- 4 — Planear las fase y el volumen del trabajo
- 5 — Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos
- 6 — Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación

ETAPA II —Analizar el tema Objeto de la investigación y su operación

- 1 — Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
- 2 — Averiguar las funciones de cada factor
- 3 — Determinar la información mínima necesaria
- 4 — Recopilar la información
- 5 — Verificarla
- 6 — Asegurarse de que esté completa

ETAPA III —Examinar cada factor en esta forma:

- 1 — ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- 2 — ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- 3 — ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- 4 — ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- 5 — ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- 6 — ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- 7 — ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

ETAPA IV —Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones

- 1 — ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- 2 — ¿Cuál es la ejecución total real?
- 3 — ¿Cuáles son los factores limitadores?
- 4 — ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- 5 — ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- 6 — Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas

ETAPA V — Presentar el diagnóstico

- 1 — Preparar documentos para su discusión diagramas, etc., para su presentación

- 2 – Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan
- 3 – Exponer el desarrollo de los hallazgos
- 4 – Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente
- 5 – Estimular las decisiones
- 6 – No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección”

3) Programa para la Auditoría de las funciones de la Gerencia

A. Mejía Fernández (10)

“1 – Objetivos de la Empresa

Están definidos

- a. Enumerarlos
- b. Clasificarlos según corresponden a intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas

Cómo definieron los objetivos

- a. Método utilizado
- b. Personas que participaron en ello
- c. Razones por las que se escogieron

Son conocidos los objetivos

- a. Quiénes los conocen
- b. Quiénes los deben conocer
- c. Método que siguen para divulgarlos
- d. En su caso, por qué los conocen un limitado número de personas

Se revisan los objetivos

- a. Lo hacen por sistema o por intuición
- b. Quiénes lo revisan
- c. Qué elementos toman en cuenta para hacerlo
- d. En su caso, por qué no los revisan
- e. Quiénes pueden sugerir cambios o reconsideraciones
- f. Cómo y cuándo lo pueden hacer
- g. Preguntar la opinión que tienen de los objetivos las personas que deben conocer de ellos, mediante entrevistas personales o informes escritos. Pedir sugerencias al respecto

2 – Organización de la empresa

Manual de Organización

- a Cuánto tiempo tiene en vigor
- b Es revisado periódicamente
- c En su caso, por qué no lo revisan periódicamente
- d Quiénes lo revisan
- e Método que siguen para la revisión
- f Están definidas las funciones por escrito
- g Existen interferencias en las funciones

Gráfica funcional

- a Número de niveles jerárquicos
- b Número de personas en cada nivel
- c Método elegido para la asignación de funciones
- d Comprobar si la gráfica funcional corresponde a la realidad

Comunicaciones internas

- a Están definidas por escrito
- b Cómo se desahogan las verticales en ambos sentidos
- c Cómo se desahogan las horizontales
- d Tiempo que tardan en llegar de nivel a nivel y de extremo a extremo

Pedir a los funcionarios y empleados que describan su puesto

- a. Qué funciones desarrollan
- b Forma como lo hacen
- c Personas con quienes más tratan
- d Lugar que ocupa su puesto dentro de la organización
- e Qué describan lo que en su concepto debe ser su puesto

3 – Producción

Objetivos

- a Enumerarlos
- b Método seguido para determinarlos
- c Comprobar si las personas que los deben conocer los saben
- d Opinión de los empleados respecto a los objetivos.

Elección del lugar de la fábrica

- a Método que siguieron
- b Factor determinante para la elección mano de obra, proveedores, mercado u otros

Elección de la maquinaria

- a Método para la elección de la maquinaria

- b Investigaciones que llevaron a efecto
- c Factor determinante para la elección: porque exista mercado para las unidades usadas; facilidad para obtener refacciones personal calificado que la conoce; precio u otras causas

Aprovechamiento del terreno

- a Cómo están colocadas las máquinas
- b Procedimiento elegido para ello
- c Se hizo estudio de tiempos y movimientos
- d Se revisa periódicamente para comprobar que las situaciones originales persisten

Planeación del trabajo

- a Lo planean los jefes únicamente o entre ellos y sus empleados
- b Grado en que intervienen los empleados
- c Forma como vigilan los programas de trabajo
- d Se hacen los planes de conformidad con el departamento de ventas.

Control de Calidad

- a. Quién controla la calidad: un departamento especializado del jefe de producción
- b. Forma de controlarla
- c Forma de elegir las muestras
- d. Pruebas a que las someten.

Costos

- a.Cuál es la unidad de costos
- b Forma como se eligió
- c Se lleva la contabilidad de costos dentro del departamento de producción
- d En su caso, conoce el departamento de producción los costos
- e. Qué informes reciben o producen
- f. Quiénes los conocen
- g. Quiénes los deben conocer
- h Los reciben o producen con oportunidad
- i. En su caso, indagar por qué no

Diseño de productos nuevos

- a Procedimiento interno para los nuevos diseños
- b Relación de este concepto con los departamentos de ventas y/o de estudio de mercados
- c Frecuencia con que tienen que diseñar productos

- d Dadas las circunstancias, es necesario un departamento especial para esto o no

Cambio de producción

- a Pueden cambiar fácilmente de línea de producción
- b Qué variedad de cambios puede haber
- c Tiempo que se requiera para ello
- d Necesitan adiestramiento especial los operarios
- e Forma de adiestrarlos
- f Quién los adiestraría: dentro de la misma fábrica o fuera de ella
- g. Cómo los adiestrarían

Adiestramiento de empleados

- a Se tiene programa de adiestramiento
- b En qué consiste
- c Forma de llevarlo a efecto
- d Incluye cursos internos y también externos
- e Forma de seleccionar a los empleados para su adiestramiento.

Salarios

- a Están valuados los puestos
- b Procedimientos de valuación
- c Periodicidad con que se valúan
- d. Quién los valúa y quién los revisa
- e Se revisan a petición del sindicato o motu proprio de la empresa
- f Se conocen los tabuladores de sueldos de las empresas de la competencia
- g Se conocen las causas por las que difieren con el propio tabulador de salarios
- h Opinión de los empleados y obreros respecto a los sueldos que perciben; son adecuados al trabajo que desarrollan o son deficientes y, en su caso por qué

4 -- Ventas

Objetivos

- a. Cuáles son
- b Cómo los eligieron
- c Opinión de los vendedores respecto a ellos

Políticas de Ventas

- a Está subordinada a los objetivos generales
- b Forma como se cristaliza en la realidad

Comunicación con los Clientes

- a Está subordinada a los objetivos generales

- b. Forma como se cristaliza en la realidad
- c. Se atienden las quejas de los clientes
- d. Hacer pruebas para comprobarlo

Adiestramiento a Vendedores

- a. Requisitos que se exigen a los vendedores
- b. Forma como comprueban los conocimientos que deben poseer los vendedores
- c. Conocen los vendedores las características de los productos propios y de la competencia.
- d. Entrevistar o pedir que los vendedores describan la forma como desempeñan su trabajo
- e. Opinión de los vendedores acerca de la política y objetivos de esta función.

Servicios

- a. Qué servicios proporciona la empresa a sus clientes
- b. Qué servicios deben proporcionar los vendedores a sus clientes
- c. Circularizar entre los clientes o mediante entrevistas personales selectivas para comprobar la forma y grado en que les presten el servicio
- d. Entrevistar a los vendedores o pedir que describan por escrito en qué consisten los servicios que prestan a sus clientes y cómo lo hacen.

Estudio del Mercado

- a. Conocen cuál es el mercado potencial total
- b. Periodicidad con que se hacen los estudios de mercado
- c. En su caso, por qué no se hacen estudios periódicos
- d. Qué información les interesa de los estudios de mercado
- e. Procedimiento para desarrollar las investigaciones (cuando se tiene un departamento propio)
- f. Aportación de las últimas investigaciones del mercado comparando su costo con sus beneficios presentes o estimados futuros
- g. Relación entre este departamento y el de producción.

Publicidad

- a. Objetivos de esta función
- b. Examen de las campañas de publicidad, comparando su costo con el incremento de las ventas
- c. Forma de elegir los medios publicitarios para llegar a los clientes
- d. Qué parte del mercado cubre la publicidad
- e. Forma como miden la eficacia de las campañas de publicidad
- f. Departamentos de la empresa con quienes tiene contacto y forma como los llevan a efecto
- g. Basan las campañas de publicidad en estudios de mercados o en forma intuitiva.

5 – Finanzas

- a Objetivos a corto plazo
- b Objetivos a largo plazo
- c Relación entre unos y otros
- d Existe información financiera oportuna y veraz de la empresa
- e Existe auditoría de cuentas interna, externa o ambas
- f Cuál es el poder de compra del capital actual con relación al inicial
- g Política de dividendos de la empresa
- h Quién la fija Investigación para definirla Periodicidad con que la revisan
- i Influencia de la política de dividendos en la solidez de la empresa
- j Capital circulante de la empresa Relación entre activo circulante y pasivo circulante Se mantiene el capital circulante dentro de los límites de seguridad
- k. Existe sistema de presupuestos. De qué índole son
- l Quiénes participan en su formulación
- m Son fácilmente modificables Forma de hacerlo
- n Con cuánto tiempo se proveen las necesidades financieras de la empresa
- o Cuántas alternativas de solución estudian para escoger la que produce
- p Política de depreciación Bases que la sustentan Periodicidad con que la revisan Quiénes la revisan
- q Es acorde la política de depreciación con los objetivos a corto y largo plazo
- r Cuáles son las fuentes de capital ajeno que proveen la empresa
Qué condiciones imponen para prestar dinero
- s Investigaciones que lleva a cabo este departamento para encontrar dinero con las mejores condiciones en cuanto a costo, plazos y requisitos

6 – Manejo de personal

- a Objetivos de esta función
- b Forma de contratación de empleados
- c Cuál es el nivel máximo al que puede aspirar un empleado dentro de la empresa
- d Proporción entre ejecutivos viejos y jóvenes
- e Tiempo que tendrá un empleado en ascender al nivel máximo
- f Existe programa de adiestramiento para los ejecutivos superiores
- g Requisitos que se exigen para los ejecutivos superiores:
grado educacional y/o habilidad práctica y experiencia
- h. Están definidos los puestos dentro de la organización
- i Forma de calificar los méritos Quiénes los califican
- j Periodicidad con que se revisan los puestos y la forma de calificar Quién hace estas investigaciones

- k Estímulos al desempeño
- l Prestaciones sociales que otorga la empresa
- m Cuáles son las causas principales del ausentismo entre los empleados
- n Medidas tendientes a solucionar las bajas de personal
- o Se hacen estudios periódicos para simplificar métodos Quién los hace
- p Tienen confianza los empleados para presentar sugerencias
Son atendidos por la empresa Forma de estimularlos y de compensarlos”

B – CUESTIONARIOS

I – Cuestionarios para la realización de una auditoría administrativa (Fernández Arena (5).

“NIVELES JERARQUICOS Sobre coordinación

Primer nivel Consejo

- 1 ¿Es suficiente el número de consejeros?
De la actividad y complejidad de la empresa, dependerá el número de consejeros Debe pretenderse la mejor orientación de los consejeros externos
- 2 ¿Son idóneos?
La preparación y actuación de los consejeros servirá como base para la selección Lo ideal es lograr un grupo heterogéneo en especialidades, pero homogéneo en propósitos e intereses de ayudar a la empresa asesorada.
3. ¿Se reúnen con periodicidad y con asistencia adecuada?
Se necesita frecuencia en las reuniones para discutir los problemas en el momento oportuno Deben lograrse juntas con número suficiente de consejeros para poder conocer mejores y más completas opiniones
- 4 ¿Participan en las juntas?
La intensidad de las participaciones permite mejores soluciones para la empresa
5. ¿Revisan el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
No debe perderse el tiempo en detalles de poca importancia Los problemas abarcados por el consejo deben ser trascendentales y entre ellos destaca la revisión de los objetivos en cuanto a su cumplimiento

Segundo nivel Dirección

- 6 ¿Se encarga el director o gerente general de los planes a largo plazo?
El director o gerente debe estar pendiente de la proyección de la empresa a largo plazo. Siempre procurará estar preparado y anticiparse a las necesidades futuras
7. ¿Busca asesoramiento de personal especializado en la etapa de formulación de planes y programas?

- La preparación de los planes se apoyará en el trabajo y asesoramiento de especialistas idóneos en cada uno de los temas necesarios. El personal de la empresa deberá contribuir en la medida conveniente
- 8 ¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas?
Los jefes departamentales tienen obligación de estar concientes de las desviaciones de las políticas bajo su responsabilidad. Cada jefe tendrá que haber dictado las correcciones a las desviaciones observadas. Todo esto tendrá que conocerlo en forma general el director o gerente general
 - 9 ¿Actúa en el aspecto de relaciones públicas?
Diversos problemas de la empresa requieren del tratamiento de personas ajenas a ella. La actuación del director o gerente general facilitará el acceso a los individuos apropiados gracias a las relaciones establecidas
 - 10 ¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos a la empresa?
El conocimiento de la Economía, Antropología, Sociología, Política, etc., es necesario, pero en una forma dinámica, es decir, con la realidad de lo que pasa en cada una de las disciplinas que tienen liga con la Administración

Tercer nivel Subdirección

- 11 ¿Es clara la determinación del puesto y sus actividades?
Quien ocupa el puesto en este nivel debe tener claridad en las actividades que debe llevar a cabo
- 12 ¿Es adecuada la selección del ejecutivo que lo ocupa?
El uso de pruebas que demuestren aptitud, y sobre todo de carácter, pueden orientar en la selección. Pero además deben considerarse investigaciones suficientes para conocer todas las cualidades y limitaciones de los ejecutivos
- 13 ¿Tiene incentivos económicos adecuados el puesto?
En proporción a las obligaciones debe existir relación con los emolumentos?
- 14 ¿Son suficientes los incentivos no económicos?
Deben complementarse los emolumentos con otros incentivos que satisfacen necesidades de la persona desde el punto de vista del reconocimiento y apreciación
- 15 ¿Delega el ejecutivo suficiente autoridad?
No basta con un puesto debidamente analizado. Es indispensable que el ejecutivo delegue la debida autoridad
- 16 ¿Conoce los problemas internos de la empresa?
El ejecutivo debe estar plenamente conciente de todos los problemas departamentales, sobre todo de los principales
- 17 ¿Es responsable de revisar la formulación de las políticas departamentales?
Las políticas departamentales surgen en cada una de las áreas y están a cargo de sus jefes, pero el ejecutivo debe conocer las políticas para lograr coordinación entre todos.
- 18 ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para analizar las políticas de la empresa?
Estar seguros de que existe coordinación entre todas las políticas

19. ¿Se realiza por parte del director o gerente general una calificación de méritos de este ejecutivo?
Esto es necesario para lograr satisfacción en el aspecto del reconocimiento de méritos
20. ¿Se preocupa el ejecutivo de este puesto por desarrollarse y auto-mejorarse?
El ejecutivo debe mantener un interés constante en perfeccionar sus conocimientos a través del estudio de áreas y técnicas de mejoramiento en la institución y en la educación
Cada pregunta se califica con un máximo de 50 puntos El total de este cuestionario es de 1.000 puntos.

AREA DE ESTRUCTURACION

- Sobre recursos humanos

1. ¿Existe análisis de los puestos?
2. ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?
3. ¿Existe valuación de los puestos?
4. ¿Se recurre a las fuentes correctas para obtención de candidatos ¿Se realizan las pruebas e investigaciones necesarias?
5. ¿Es adecuada la secuela de entrevistas para nuevos empleados?
6. ¿Se realiza una presentación de los nuevos trabajadores?
7. ¿Existe un período de entrenamientos para ambientarse al trabajo?
8. ¿Está actualizado el Reglamento Interior de Trabajo y lo conocen los trabajadores?
9. ¿Son suficientes los incentivos monetarios: sueldos y salarios, prestaciones, etc. .?
10. ¿Hay servicio de comedor apropiado y con aportación de la empresa?
11. ¿Hay sistema de pensiones y jubilaciones del personal?
12. ¿Existe un programa de higiene?
13. ¿Hay un programa de seguridad en el trabajo?
14. ¿Se ofrecen programas educativos: películas, pláticas, becas, etc.?
15. ¿Se formula y respeta un calendario de vacaciones?
16. ¿Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?
17. ¿Existe un plan para la realización de actividades deportivas?
18. ¿Existe un plan para la realización de actividades sociales?
19. ¿Es adecuada la revisión del contrato colectivo de trabajo?
20. ¿Se cuenta con un plan y programas de capacitación para nuevos puestos?
¿Se realiza rotación de puestos?
Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos El total para este cuestionario son 100 puntos

Sobre recursos materiales

La Universidad

1. ¿Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad?
2. ¿Se consideran las alternativas en la adquisición de equipo?
3. ¿Son adecuadas las condiciones de adquisición?
4. ¿Existe protección para el equipo, tanto en el local, como por concepto de aseguramiento?
5. ¿Son favorables las pólizas de seguro?

- 6 ¿Es adecuado el mantenimiento del equipo?
- 7 ¿Se vende el equipo fuera de uso?
- 8 ¿En caso de recibir entradas de dinero, existe una protección adecuada?
- 9 ¿En caso de haber salidas de dinero, hay una programación correcta?
- 10 ¿Se mantienen niveles financieros en proporción con la capacidad de la empresa: fondos fijos, efectivo, cuentas por cobrar o por pagar, inventarios, etc ?

Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos El total para este cuestionario son 50 puntos

— Sobre recursos técnicos

- 1 ¿Se formulan políticas departamentales?
- 2 ¿Están acordes con los objetivos?
- 3 ¿Hay una actualización apropiada de las políticas?
4. ¿Sirven de norma de conducta?
- 5 ¿Existen claridad y precisión en aquellas que requieren sistemas para su cumplimiento?
- 6 ¿Se estudian los diversos sistemas existentes y aplicables a la política bajo estudio?
- 7 ¿En caso necesario se adaptan los sistemas a las modalidades necesarias?
- 8 ¿Se aprecia que el sistema no entorpezca la realización del proceso administrativo?
9. ¿Facilita la coordinación?
- 10 ¿Considera el uso de aparatos o equipos mecánicos o electrónicos?
- 11 ¿Son claros y congruentes los procedimientos que integran el sistema?
12. ¿Se asignan en forma precisa los procedimientos?
- 13 ¿Se limita el tiempo y la forma de efectuarlos?
- 14 ¿Provee el sistema información adecuada, oportuna y veraz?
- 15 ¿Es necesario listar los sistemas usados en el departamento o sección y promediar su calificación (asignar 30 puntos)

Cada pregunta se califica con un mínimo de 5 puntos El total de este cuestionario son 100 puntos

AREA DE PARTICIPACION INDIVIDUAL

— Sobre planeación

- 1 ¿Es personal la formulación de planes y programas en la empresa?
En cada departamento se debe precisar hasta qué punto participan los individuos en el desarrollo de planes y programas relacionados con el trabajo que deben llevar a cabo
- 2 ¿Se precisan los límites para la formulación de planes y programas personales?
Respetando las ideas de conjunto es necesario suponer un límite razonable al desarrollo de planes y programas personales
- 3 ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a largo plazo?
Los planes y programas establecidos para períodos cortos no pueden ser antagónicos a los que se formulen para plazos mayores, aun cuando en estos últimos se tenga en cuenta una condición de incertidumbre

- 4 ¿Hay alguien encargado de la coordinación de planes y programas?
5. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren formulación de planes y programas?
Debe contarse como antecedentes *forzoso* con una buena definición de lo que se va a hacer, sujeto a un plan y programa
- 6 ¿Se consideran y analizan las soluciones usadas en el pasado para la resolución de programas similares?
Son variados los antecedentes que pueden aportar soluciones interesantes a problemas que ya han sido resueltos en el pasado
- 7 ¿Existe algún centro de información en donde se concentren las posibles soluciones del pasado?
Esta centralización de informes *facilita* substancialmente el esfuerzo a desarrollar por parte de cada uno de los integrantes del departamento
- 8 ¿Una vez analizado el problema y los antecedentes del pasado y sus posibles soluciones actuales, se formula un boceto?
Las opiniones departamentales o interdepartamentales pueden establecer críticas constructivas que mejoren el boceto propuesto
- 9 ¿Hay algún cuerpo constructivo, o en calidad de comité, que analice el boceto?
- 10 ¿Se incluyen en el plan y programa los aspectos de calidad?
La calidad es un requisito para un buen programa que dé como consecuencia la correcta solución de un problema
- 11 ¿Se incluyen los aspectos de tiempo?
No es correcto establecer un programa que carezca de referencia en cuanto al tiempo que será necesario para llevarlo a cabo
- 12 ¿Se mencionan los aspectos de costo?
Tomando en cuenta que cada uno de los planes y programas está ligado a la empresa como un todo y que existe un costo para cada una de las actividades que se llevan a cabo
- 13 ¿Se tocan los aspectos de volumen o intensidad?
Si se trata de la fabricación o venta de productos, es necesario pensar en la cantidad que cubrirá el plan y programa En el caso de la prestación de servicios el problema está en relación a la intensidad con la que se pretenda realizar un plan y programa
- 14 ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?
El jefe departamental tiene obligación de estar alerta con respecto a los planes y programas formulados por el personal aceptado, pero debe además aclarar con toda precisión el alcance y trascendencia de su actuación
- 15 ¿Existe división del trabajo?
Cada tarea sujeta a un plan y programa debe considerar la posibilidad de fragmentar el trabajo, de tal suerte que entre varias personas se logren mejores resultados.
- 16 ¿Ha surgido la especialización?
Como consecuencia de la división del trabajo se pueden generar motivaciones que permitan el nacimiento de personas capacitadas para ciertas actividades
- 17 ¿Existe precisión de lo que es repetitivo, y se establecen rutinas?
Como resultado de la división del trabajo y de la especialización pueden

18. ¿Se considera la tendencia de las rutinas?
Con el objeto de estar alerta para cualquier exageración en el uso y establecimiento de rutinas
19. ¿Se pretende exactitud en los resultados?
El plan y programa formulado deberá contener tantos datos cuantos sean necesarios para garantizar al máximo el cumplimiento detallado de cada uno de los pasos, en el tiempo, costo y calidad establecidos
20. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?
Especialmente en los negocios de cierta magnitud resulta obligado, para algunos planes y programas, tener presente el uso ventajoso que se le puede dar al equipo existente. Incluso cuando la empresa no tiene facilidades propias, pero puede recurrir a los centros de servicio de este tipo de máquinas.
Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos. El total de este cuestionario es de 100 puntos

— Sobre innovación

1. ¿Se procura mejorar las rutinas para evitar que los sistemas se vuelvan obsoletos?
Existen planes y programas que debido a su uso continuo han adquirido categoría de sistemas rutinarios y que por su aparente éxito se repiten sin mayor estudio de sus limitaciones
2. ¿Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática?
Para poder garantizar mejoría en los planes y programas debe existir la posibilidad, en cualquier momento, de plantear mejores soluciones
3. ¿Es personal la posibilidad de innovar?
Cada uno de los integrantes del departamento puede tener ideas que mejoren los planes y programas
4. ¿Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adoptarse en los planes y programas?
Los criterios de varias personas ayudan y complementan las capacidades individuales, dando como resultado un mejor tratamiento del problema
5. ¿Se considera claramente el propósito del tiempo que se le concede a la innovación?
Tiene que haber metas específicas para no desperdiciar el tiempo en esfuerzos parciales. Asimismo, se debe limitar el tiempo para lograr un plan y programa con caracteres nuevos.
Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos. El total de este cuestionario es de 25 puntos

— Sobre decisión

1. ¿Es personal el acto de la decisión?
Teniendo en cuenta el puesto que ocupa, cada uno de los integrantes del departamento debe decidir sobre la acción que va a llevar a cabo
2. ¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?

- Deben estar consideradas las ventajas y desventajas de cada uno de los puntos del problema
- 3 ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?
Deben evitarse las reacciones subjetivas que desvíen la toma de decisiones hacia una resolución equivocada
 - 4 ¿Se utilizan técnicas matemáticas?
Estas herramientas son elementos valiosos en la época actual para obtener respuestas con alto grado de aproximación a las soluciones óptimas
 - 5 ¿Se realizan estudios completos en cada alternativa?
Aun cuando los planes y programas formulados hayan tomado en cuenta los antecedentes del problema, es necesario valorar el impacto de cada una de las alternativas en caso de que se tuvieran como base para la decisión final
 - 6 ¿Existe posibilidad de que en algunas circunstancias se consideren decisiones con base en proceso no lógicos?
Estas situaciones serían las derivadas de un sexto sentido, inspiración intuición o situaciones similares
 - 7 ¿Tienen preparación y buen sentido los que deciden con base en proceso no lógicos?
Son pocos quienes podrían basarse en reacciones personales sin bases científicas. Estas personas tienen que contar con una preparación integral y con características muy peculiares
 - 8 ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas encajan dentro de los planes generales?
La alternativa adoptada tiene que estar considerada dentro del marco del plan general que se ha trazado para la empresa
 - 9 ¿Quiénes deciden tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?
Debe existir suficiente fuerza para que una vez adoptado un plan y programa se trate de cumplirlo en todas sus partes
 - 10 ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?
Con el objeto de poder exigir los resultados que se supone serán obtenidos con la alternativa adoptada
- Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos. El total de este cuestionario son 50 puntos

— Sobre motivación

- 1 ¿Se utiliza la motivación para lograr satisfacción en el trabajo?
En lugar de obligar y coaccionar para conseguir la acción satisfactoria, se debe buscar la motivación que genera acción pero con satisfacción
- 2 ¿Es personal la motivación?
Cada uno de los integrantes de la empresa debe estar suficientemente motivado para sentirse parte importante del trabajo total
- 3 ¿Se pretende motivar a los subordinados?
Los que en alguna forma dirigen a otros en la realización de trabajos, deben tener presente lo importante que resulta guiar positiva y constructivamente, dando oportunidad a que el subordinado sienta interés efectivo
- 4 ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de cada uno de los

que colaboran en la empresa?

Deberá existir conciencia de que todos y cada uno de los que forman el equipo humano de la institución tienen problemas personales que influyen en la realización de su trabajo

Esto no significa realizar una intervención exagerada en la situación individual de los empleados

- 5 ¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones?

Estar pendiente de los problemas que puedan presentarse, tales como huelgas, tortuguismos, sabotaje, etc. Estas situaciones deben prevenirse con la suficiente anticipación

Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos. El total de este cuestionario es de 25 puntos

— Sobre comunicación

- 1 ¿Es personal la comunicación?

Cada uno de los miembros de la organización debe tener cuidado en comunicarse plenamente con todos los demás integrantes de la empresa

- 2 ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?

Los jefes deberán pensar en la transmisión de mensajes claros, precisos y concretos que faciliten la actuación de los subordinados

- 3 ¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?

Siempre debe existir la posibilidad de que cualesquiera de los empleados aporte una buena solución a un problema

- 4 ¿Existe correcta comunicación de las quejas?

En caso de existir situaciones anómalas es necesario conocerlas antes de que adquieran categoría de problema

- 5 ¿Se cuenta con buena comunicación de evaluaciones?

Cada uno de los integrantes de la empresa hará la evaluación del trabajo que él mismo haya realizado

- 6 ¿Son escritas las comunicaciones?

Para evitar confusiones es necesario dejar constancia de la secuela que se siguió en el tratamiento de algún problema

- 7 ¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?

Para garantizar entendimiento general

- 8 ¿Se informa oportunamente el material rutinario?

Las informaciones de carácter repetitivo que deben ser conocidas por varios componentes de la empresa se darán a conocer con un sistema definido y que garantice secuela continua

- 9 ¿Se centraliza la información?

Esto facilitará la obtención y la emisión de los boletines necesarios para todos aquellos que deban conocer la información

- 10 ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?

Es necesario asegurar el conocimiento de todos los miembros que en una o en otra forma tenga necesidad de saber sobre algún tópico

Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos El total de este cuestionario es de 50 puntos

— Sobre evaluación

- 1 ¿Es personal la evaluación?
Cada uno de los integrantes de la empresa tiene que responder por las acciones llevadas a cabo, ya que se le da suficiente autoridad para exigirle la correlativa responsabilidad.
- 2 ¿Se comparan los resultados con los planes?
Es indispensable revisar con el cuidado pertinente aquello que se ha logrado y sobre todo lo que quedó pendiente de realizar
- 3 ¿Se evalúan los aspectos de calidad?
La calidad garantiza el trabajo bien hecho y permite seguridad en el logro alcanzado
- 4 ¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?
Tomando buena cuenta de lo que podrá lograrse en el futuro para obtener un uso óptimo del tiempo
5. ¿Se evalúan los costos?
Tendiente a lograr el mejor empleo de la mano de obra y de los recursos materiales
- 6 ¿Se estudia el monto de volumen o intensidad?
En cuanto a la cantidad de artículos o de actividades que se deberían haber realizado o la intensidad del trabajo por llevar a cabo
- 7 ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan?
En caso de que los resultados sean poco satisfactorios debe actuarse con la flexibilidad suficiente para poder tener plan y programa efectivos
- 8 ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
Esto garantiza contar con un apoyo inmediato
- 9 ¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones decididas?
Es forzoso mantener una secuela que permita continuidad en las operaciones, o sea, plan y programa integrales.
- 10 ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas?
Cuando los resultados obtenidos ameriten cambios radicales es indispensable poder tener una nueva orientación que de hecho reinicia el proceso administrativo

Cada pregunta se califica con un máximo de 5 puntos El total de este cuestionario es de 50 puntos”

II — Cuestionario de auditoría para una empresa (Klein y Grabinsky) (9)

“MEDIOS DE PRODUCCION

Función asignada Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones

Elementos del factor y componentes de los elementos

Política de inversión y de reposición	Definición
Servicios externos	Medios de transporte Medios de comunicación Energía Agua Servicios de la comunidad
Servicios internos	Clase de – medios de transporte – medios de comunicación – energía – abastecimiento de agua – otros servicios internos
Inversiones para las operaciones	Terreno – superficie total – superficie cubierta por construcciones, caminos y sitios para producción y almacenamiento – características físicas – valor actual Construcciones – descripción de las construcciones – número de pisos, superficie cubierta, superficie de trabajo, antigüedad y valor actual de las – construcciones para la producción – construcciones para el almacenamiento – construcciones auxiliares – construcciones para usos administrativos Maquinaria y equipo de producción – máquinas y equipo – disposición – clase y número – antigüedad y valor – mantenimiento – capacidad real de producción – entorpecimientos Instalaciones – clase – antigüedad y valor – mantenimiento Equipo de transporte – clase y número

- antigüedad y valor
- mantenimiento

- Otras inversiones
- clase y valor

Cumplimiento óptimo de la función

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos

Algunas fórmulas para medir la ejecución

1) Intensidad de la inversión	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$
2) Intensidad de los gastos fijos	$\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$
3) Grado de mecanización	$\frac{\text{Valor de la maquinaria y equipo}}{\text{Activo total}}$
4) Grado de expansión productora	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$
5) Indicación del estado del activo fijo	$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}}$
6) Tasa de inversión con relación a la producción	$\frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$

Cuestionario sobre el cumplimiento de las funciones

- La Universidad**
- 1) a Respecto a la inversión en medios de producción y a la reposición, hay reglas establecidas ¿se usan en la planeación y formulación de presupuestos?
 - 2) a ¿Cuáles son los tres principales problemas de la empresa que están estrechamente relacionados con el transporte externo las comunicaciones externas

- el abastecimiento de energía
los servicios de la comunidad?
- 3) a Por lo que toca a los servicios internos de producción, son los medios en operación que se enumeran

satisfactorios o necesitan
mejorarse

para transportes interno para comunicación interna	-----	-----
para producción de energía	-----	-----
para abastecimiento de agua	-----	-----
¿otros?	-----	-----

- 4) a ¿Existe algún diagrama al día que pueda mostrar el flujo de operaciones en la fabricación de los 5 principales productos de la planta?
- b ¿Qué pasos en maquinaria y equipo pudieran haber sido eliminados durante los últimos doce meses?
- c ¿Más del 50% de la maquinaria y equipo ha estado en operación durante más de 15 años?
- d ¿Considerando el valor de reposición de la maquinaria y equipo, muestra una tendencia ascendente la relación?

maquinaria con una antigüedad superior a 15 años

maquinaria con una antigüedad inferior a 15 años

- e ¿Muestra una tendencia creciente la relación?

superficie total para la fabricación

superficie total para la administración

- f Los planes actuales para un reacondicionamiento de los departamentos, etc., con objeto de aumentar la fluidez de las operaciones, implican más de un 10% de la superficie usada para la fabricación?
- g ¿Más de un 30% de los materiales en proceso se levanta a mano para la siguiente operación?
- h ¿Cuáles han sido las tres principales mejoras efectuadas en el manejo de los materiales durante los últimos doce meses?

C – CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Willian P Leornard, The Management Audit (An Appraisal of Management Methods and Performance) Prentice Hall Inc., New Jersey, 1962
- (2) Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Principios de Dirección de Empresas (Mc Graw Hill Company Inc., 1961)
- (3) George R Terry, Principios de Administración Compañía Editorial Continental, S A. (CECSA) México Julio 1961

- (4) Manuel D. Azaola, La Revisión del Proceso Administrativo Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México
- (5) José Antonio Fernández Aiena, Auditoría Administrativa, Editorial Jus, S A México, 1966
- (6) American Institute of Management, Manual of Excellent Managements, (fifth edition), New York, 1959
- (7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A C. Normas y Procedimientos de Auditoría Boletín N° 3
- (8) Centro Nacional de Productividad, México Diagnóstico por Funciones, tema VII
- (9) Alfred W Klein y Nathan Grabinsky, El Análisis Factorial (segunda edición) Banco de México, S A México, 1962
- (10) Alfonso Mejía Fernández, La Auditoría de las funciones de la gerencia de las Empresas Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México 1960

Abrigamos la confianza de que este trabajo contribuya a la difusión en el medio salvadoreño de la Auditoría Administrativa.