



Mi Universidad

ANTOLOGÍA

Nombre de la materia: Auditoría administrativa

Maestría en Administración

4°. Cuatrimestre

Septiembre – Diciembre

MYREILLE ERÉNDIRA RODRÍGUEZ ALFONZO

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Auditoría Administrativa

Objetivo de la materia:

El alumno realizará un análisis crítico de la estructura orgánica, de su operatividad, del empleo de sus recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el propósito de descubrir las deficiencias, analizarlas y sugerir soluciones ayudando a lograr una administración más eficiente, aprenderá lo concerniente a la dinámica administrativa.

Unidad I

DINÁMICA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

- I.1. Antecedentes
- I.2. Conceptos, objetivo e importancia
- I.3 Necesidad de una auditoría
- I.4 Corrientes y enfoques
- I.5 Tipos de auditorías
- I.6 Marco legal

Unidad 2

PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 2.1 Métodos para el desarrollo
- 2.2 Auditoría interna y externa
- 2.3 Diferencia entre la auditoría administrativa y financiera

Unidad 3

PLAN DE TRABAJO EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

- 3.1 Planeación de la auditoría
- 3.2 Etapas de la auditoría
- 3.3 Análisis y evaluación de la información
- 3.4 Representación gráfica
- 3.5 Programa de implantación
- 3.6 Presentación del informe final

Unidad 4

MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD

- 4.1 Escuela gerencial
- 4.2 Programa de auditoría
- 4.3 Recolección de datos
- 4.4 Análisis, interpretación y síntesis

Unidad 5

OTROS MÉTODOS PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORÍAS

- 5.1 Instituto americano de administración
- 5.2 Análisis factorial
- 5.3 Método de Rodríguez Valencia
- 5.4 Enfoques internacionales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

No.	CONCEPTO	PORCENTAJE
1	Cuadro sinóptico	20%
2	Mapa conceptual	20%
3	Ensayo	20%
4	Examen	40%
	Total de criterios de evaluación	100%

UNIDAD IV

Métodos para la aplicación de la Auditoría Administrativa.

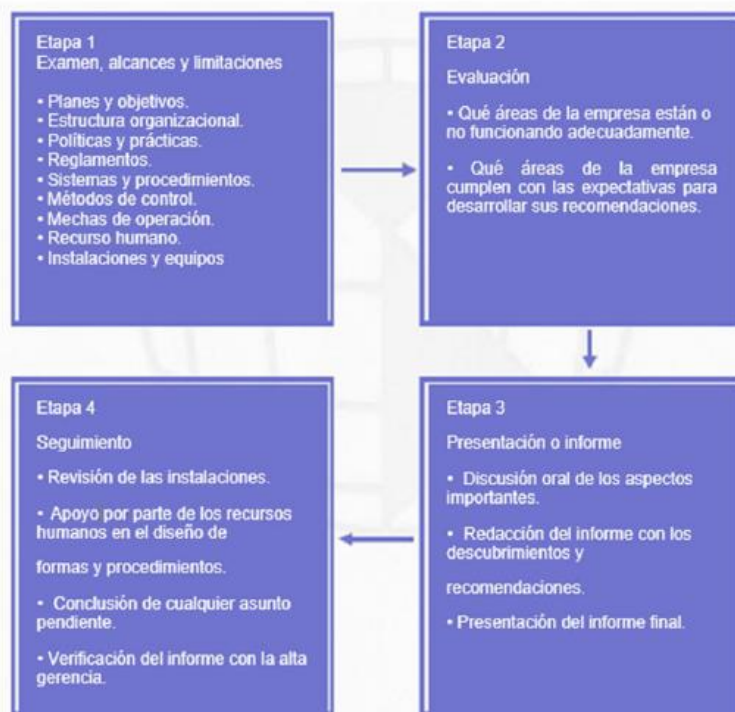
4.1 Método de William P. Leonard

William P. Leonard:

“La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constitutivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno, o de 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”.

“La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas”

Según William P. Leonard “la Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales”.



4.1 ESCUELA GERENCIAL DE WILLIAM P. LEONARD

A continuación, se presenta una síntesis del método de William P. Leonard que publicó en su libro: Auditoria Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. Ed. Diana. 1991. Para conocer a detalle el método, se deberá consultar dicho libro.

Este mismo autor propone que el objetivo primordial de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y encontrar sus probables remedios. En el manejo de cualquier organización, existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos y mejorar la eficiencia.

La auditoría administrativa puede realizarse de una función específica, un departamento o área de la organización ó de un grupo de ellos, de una división o de la empresa completa.

En este método se propone que antes de implantar un programa general de Auditoria administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección. Otros aspectos fundamentales que deben considerarse al organizar un programa de Auditoria es la formulación de una política que señale objetivos e indique un plan para su consecución. En este plan se debe incluir: la selección del personal adecuado, la implantación de un programa de capacitación que mejore la eficacia de la mano de obra y una base de control de tiempo y costo.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que además deben conocerse bien ya que componen el programa de la Auditoria son:

Examen	Evaluación
Áreas de estudio	Proceso
Funciones específicas	Influencia económica
Departamentos	Estructura adecuada
Divisiones	Adecuación de los controles
La empresa	Métodos de protección
Detalles a estudiar	Causas de variación
Planes y objetivos	Utilización de los recursos
La estructura de la empresa	Métodos para trabajar
Políticas y sistemas	Análisis e interpretación
Métodos de control	Estudios de los elementos
Recursos humanos y físicos	Diagnosia detallada
Estándares	Determinar propósitos
Medición de resultados	Deficiencias
	Balance analítico
	Prueba de eficiencia
	Búsqueda de problemas
	Soluciones
	Alternativas
	Métodos simplificados

Presentación

Fijación de temas finales para trazar un boceto del informe

Informe preliminar para la administración de la empresa Informe final con recomendaciones y conclusiones

Persecución

Revisión de instalación

Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos

Tratamiento de los detalles no terminados

Revisión de informe con la administración

4.2 PROGRAMA DE LA AUDITORÍA

Deben analizarse aspectos especiales en cada área de estudio:

Planes y objetivos

¿Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la empresa, así como el cumplimiento de obligaciones sociales?

¿Son suficientemente claros y reales?

¿Pueden alcanzarse?

¿Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la empresa?

¿Son razonables y lógicos?

¿Especifican qué se espera de los subordinados?

¿Ayudan a guiar al personal de un modo unitario?

¿Ayudan a motivar al personal?

¿Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo?

¿Dan métodos razonables para controlar al esfuerzo humano?

¿Se evalúan periódicamente?

¿Se han establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?

En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.

No hay delegación de autoridad.

Personal no calificado ocupa puestos claves.

Faltan dirección y guía a los subordinados.

Existen pugnas entre los jefes departamentales: faltan armonía y espíritu de grupo. No hay responsabilidad por las realizaciones.

Falta flexibilidad para crear nuevas condiciones de trabajo.

organización equivocada: exageración en producción y descuido en comercialización.

Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo: demasiadas personas les rinden informes.

En relación con políticas, sistemas y procedimientos de la empresa:

¿Persigue el sistema la promoción y satisfacción de los objetivos? ¿Lo consigue?

¿Opera dentro del marco de la organización?

¿Provee métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo?

¿Indica la rutina realizaciones en una secuela lógica?

¿Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental?

¿Se han establecido todas las funciones necesarias?

¿Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad?

¿Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad?

¿Se ha colocado bien la función en la estructura?

¿Está capacitado el personal para el trabajo?

¿Existe un programa integral de metas a lograr?

¿Hay productividad suficiente?

En relación con los métodos de control:

¿Existe un propósito de control adecuado y de práctica realización?

¿Indica el método de control el objetivo que persigue?

¿Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes?

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

Horario de trabajo Servicio médico

Retrasos Plan de retiro

Faltas Cafetería

Vacaciones Recreaciones

Sueldos y salarios Reglas de seguridad

Tiempo extra

Premios

Publicaciones de la empresa

Boletines

Oportunidad para dar sugerencias

Espacio para autos

Consejos al personal

Vacaciones pagadas

Seguro de grupo

Deducciones tributarias

Deducciones por ahorro

Calificación de méritos

Promociones y reclasificaciones

4.3 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Como ya se indicó, la obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionadas con el sujeto investigado.» La recolección de datos en la auditoría administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes:

Organigramas <ul style="list-style-type: none">• De tipo estructural• Funcional• Departamental• Lineal y de posiciones con detalle de actividades
Diagramas de procesos sobre: <ul style="list-style-type: none">• Productos• Hombres• Flujos
Operaciones <ul style="list-style-type: none">• Formas• Procedimientos
Diagrama de tiempos, hombres y maquinarias
Diagrama de disposición de: <ul style="list-style-type: none">• Máquinas• Equipos• Edificio• Piso• Lugar de trabajo• Facilidades adicionales
Diagramas comparativos, utilizando: <ul style="list-style-type: none">• Gráficas de Gantt• Interrelaciones• Línea y asesoramiento

Diagramas extra <ul style="list-style-type: none">• Carga de máquinas• Precios o cuotas• Utilidades• Punto de equilibrio• Tendencias
Estudios de tiempos <ul style="list-style-type: none">• Trabajadores• Productos• Equipo
Películas de movimientos en el trabajo
Hojas <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas• Observaciones• Estadísticas
Hojas de instrucciones, operaciones y rutas
Lista de verificación y realización de trabajo
Muestreo y medición de trabajo
Simplificación del trabajo
Investigación de operaciones
Cuestionarios
Informes, anexos y presentaciones similares
«Thebligs» símbolos, clave, etcétera
Papeles de trabajo

4.4.- ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS

De acuerdo con el esquema general, los pasos a realizar son:

- *Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida del paciente y de su medio ambiente*
Diagnosticar detalladamente la enfermedad
- *Determinar propósitos e interdependencias, explicando la causalidad y sus consecuencias*
- *Encontrar deficiencias actuales y potenciales*
- *Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados en relación con el todo*
- *Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia*
- *Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias Encontrar soluciones a los problemas definidos*
- *Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema*

Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

- *Eliminar trabajo innecesario*
- *Mejorar sistemas*
- *Reducir gastos*
- *Determinar decisiones apropiadas*
- *Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado*

PRESENTACIÓN DEL INFORME Y SU DISCUSIÓN

El informe puede seguir el siguiente formato:

- I. Propósito y alcance*
- II. Aspectos fundamentales*
- III. Problemas discutidos con la supervisión*
- IV. Prácticas comunes (en detalle)*
- V. Discusión o comentarios*
- VI. Recomendaciones*
- VII. Anexos*

Para determinar la confiabilidad del boceto (le informe habrá que contestar el siguiente cuestionario:

- ¿Se han considerado en él los puntos importantes?
- ¿Se han incluido los datos importantes en el capítulo de aspectos fundamentales?
- ¿Tiene brevedad y originalidad?
- ¿Se detallan en los anexos los datos sintéticos?
- ¿Es claro y no se presta a malentendidos?
- ¿Incluye problemas suficientemente discutidos con la supervisión?
- ¿Se detallan las prácticas actuales en forma correcta, cortés y adecuada?
- ¿Se incluye toda la información que el lector debe conocer?
- ¿Son practicables las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa?
- ¿Es interesante, útil y adecuado el material?

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoría.

El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento. Una vez discutido el boceto de informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide: «Acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas».

«La idea principal de la persecución es complementar cualquier asunto planteado en las recomendaciones que todavía no ha sido acatado... Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados. Lo que no pudo lograrse en una auditoría se logrará en la siguiente...»

UNIDAD V

OTROS MÉTODOS PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORIAS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas y organizaciones tienen un crecimiento acelerado debido a la agilidad de la tecnología y a la globalización de los sistemas. Este ritmo acelerado genera problemas o posibles fraudes en las operaciones de las empresas es por eso que la auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud, además de que es necesario valerse de un buen control como lo son las **auditorías administrativas** que son parte del control de una empresa porque en ellas se puede detectar las fallas que pueden descontrolar los objetivos de las empresas y que se pueden ver probablemente afectadas con el tiempo. La revisión por medio de la auditoría se convierte en una retroalimentación para la planeación de los futuros ciclos y para el establecimiento de controles adecuados en los puntos importantes y necesarios.

Lo que realmente interesa destacar, es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa, esto debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

5.1 INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

Método del Instituto Americano de la Administración El American Institute of Management (Instituto Americano de la Administración) utiliza un método desarrollado por Jackson Martindell. La institución llevó a cabo una auditoría administrativa a la Iglesia Católica y realiza anualmente múltiples trabajos en grandes empresas. Los resultados obtenidos se publican en un resumen anual que lista a las 500 competidoras mejor administradas en diversos países. El análisis del AIM parte de que cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración. El esquema general de la Auditoría varía para los distintos tipos de organizaciones, de acuerdo a éste método. En cada tipo de organización se evalúan 10 áreas.

PROGRAMA DE LA AUDITORÍA.

Para una organización con fines de lucro, el programa a llevar a cabo sería el siguiente:

- **Función económica.** Es difícil precisar la importancia relativa de la actividad económica, quizás la mejor medida sería preguntarse: ¿qué perderían los individuos y grupos en caso de que la empresa desapareciera?
- **Estructura formal.** La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, siempre equilibradas para lograr eficiencia. Para la toma de decisiones, los ejecutivos deben efectuar las comunicaciones necesarias y prevenir las consecuencias de sus instrucciones. Las técnicas y manuales de la organización se usan como instrumentos, pero no son los únicos factores, también se debe tomar en cuenta la organización como un todo.
- **Utilidades.** La administración correcta genera buenas utilidades. Para conocerlas, se utilizan tendencias de tipo estadístico. Las utilidades no deben permanecer estáticas a lo largo del tiempo, porque significaría un retroceso debido a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Los resultados en utilidades deben compararse con los obtenidos por la competencia, con la capacidad del mercado y las perspectivas del negocio.

• Atención a los accionistas. Los representantes de los accionistas deben mantener un equilibrio entre las necesidades que demanda el negocio y las peticiones de los accionistas, las cuales generalmente incluyen:

- Evitar riesgos innecesarios de capital
 - Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades
 - Obtener dividendos razonables y
 - Mantener informado a los accionistas de los 3 puntos anteriores.
1. Investigación y Desarrollo. Esta área proporciona nuevas soluciones a los problemas y propone la orientación para el futuro de la empresa.
 2. Consejo de administración. Este grupo de personas que generalmente son ejecutivos y gente distinguida que no trabaja en la empresa, analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones.
 3. Políticas financieras. Para poder obtener utilidades atractivas, es indispensable el manejo adecuado del dinero, y generalmente constituye uno de los problemas más importantes de las empresas. Se deben establecer políticas financieras a largo plazo, adoptar métodos de depreciación, vigilar estrictamente el presupuesto y evitar el abuso del crédito.
 4. Eficiencia en la producción. La calidad y precio de los productos y servicios que ofrece la empresa es fundamental para lograr la lealtad de los consumidores. Por lo tanto, es necesario conocer los mejores métodos para incrementar constantemente la eficiencia y tomar en cuenta los problemas laborales y sueldos de los recursos humanos dentro del área de producción.
 5. Distribución. Esta área representa el motor de las actividades de la empresa y requiere coordinación perfecta con el resto de las áreas de la organización. Se debe

evaluar la selección y capacitación de vendedores, las operaciones de apoyo a ventas y políticas de precios.

6. Evaluación de los ejecutivos. El desempeño general de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en los cuáles interesa conocer principalmente: su habilidad, su integridad y su dinamismo.

Esquema general.

Para una empresa de tipo religioso:

- Función social
- Estructura formal
- Crecimiento de sus instalaciones
- Análisis de la membresía
- Programa de desarrollo
- Políticas financieras
- Análisis del consejo de directores
- Eficiencia en la operación
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la dirección

Para una empresa de tipo educativo:

- Función académica
- Estructura formal
- Crecimiento
- Programas de desarrollo

- Análisis de los alumnos egresados
- Políticas financieras
- Eficiencia en la operación
- Análisis de consejo de directores
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la enseñanza

Para un hospital:

- Función social
- Estructura formal
- Crecimiento de instalaciones
- Programa de desarrollo
- Cuidado de los pacientes
- Políticas financieras
- Eficiencia en la operación
- Evaluación del consejo de directores
- Evaluación administrativa
- Efectividad en la actividad científica

Para una institución sin fines de lucro

- Función económica
- Estructura formal
- Crecimiento
- Atención a los donadores
- Investigación y desarrollo
- Análisis del consejo
- Políticas financieras
- Eficiencia en la operación
- Servicio al público

- Evaluación de los ejecutivos

Para una institución con fines de lucro

- Función económica
- Estructura formal
- Utilidades
- Atención a los accionistas
- Investigación y desarrollo
- Consejo de administración
- Políticas fiscales
- Eficiencia en la producción
- Distribución
- Evaluación de los ejecutivos

PROGRAMA DE LA AUDITORÍA EN UNA INSTITUCIÓN CON FINES DE LUCRO

Función económica

Las empresas, en general, pueden fácilmente preciar el objeto de su operación, pero no es tan sencillo determinar hasta qué punto es importante su actividad económica. Posiblemente la mejor medida sería preguntar ¿qué perderían los individuos y grupos en caso de que la empresa desapareciera?

Estructura formal

Las empresas tienen una estructura que les permite resolver sus problemas en una forma adecuada

La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, siempre equilibrada para asegurar eficiencia. Este concepto no se invalida aun cuando se trate de instituciones centralizadas o descentralizadas.

La mancuerna de responsabilidad y autoridad debe vigilarse especialmente en los puestos de asesoramiento, ya que existe limitación de autoridad para poder ordenar ciertas actuaciones.

Es obvio que ningún ejecutivo puede adoptar decisiones que salvaguarden su responsabilidad sin efectuar las comunicaciones necesarias. Deberá conocer plenamente los transmisores, los canales y los receptores de los mensajes, para que en todos los casos prevea las reacciones y consecuencias de sus órdenes o instrucciones. Otro aspecto importante es en relativo al control, el cual deberá variar con base en la interrelación de los diversos ejecutivos.

Finalmente, los manuales de organización y en general las técnicas de esta área, se usan como instrumento y no como factores únicos. En ellas se toma en cuenta la existencia de la organización final.

Utilidades

En esta área se pueden considerar tendencias de tipo estadística. Por regla general la administración correcta genera buenas utilidades.

Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes. No debe existir una situación estática, porque sería un retroceso debido a la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda y al mayor costo de los satisfactores más perfeccionados.

El renglón de utilidad debe compararse con los resultados obtenidos por la competencia, así como con la capacidad del mercado y sus perspectivas.

Atención a los accionistas

El consejo de administración un mandato expreso de los accionistas que cubre tres requerimientos: 1) evitar riesgos innecesarios al capital. 2) Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades. 3) obtener dividendos razonables. Podría pensarse un cuarto requerimiento: informar sobre los logros obtenidos en los tres anteriores.

Los representantes de los accionistas deben mantener una actitud equilibrada entre las necesidades que demanda el negocio y las peticiones de los accionistas. El pago de dividendos estable una relación cordial con los accionistas, pero debe hacerse en proporción a los resultados obtenidos y, lo que es más importante, como parte de una política definida y estable a través del tiempo. Se pueden aprobar dividendos fijos y dividendos extra cuando las condiciones lo permiten. Aun cuando no se puede cambiar la economía en forma radical, si es posible, mantener una actividad alerta.

Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo proporcionan nuevas soluciones a los problemas, e incluso pueden determinar una orientación distinta para el futuro de la empresa.

Frecuentemente se habla de la dificultad para controlar los esfuerzos de investigación, pero esto no debe invalidar el interés e esta área de vital importancia.

La investigación no se limita a un laboratorio o a una planta experimental. Se debe realizar también en instituciones de servicios o que no están en el ramo de la producción.

Consejo de administración

El consejo de administración imprime el carácter de la empresa. Es el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones. Selecciona los ejecutivos de la institución. El número de los consejeros fluctúa entre cinco y treinta y ocho, y en promedio de trece. Sin embargo, lo que realmente interesa es su calidad.

La composición de éste debe ser heterogénea: ejecutivos y gente distinguida que no trabaje en la empresa.

Políticas financieras

El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requiere el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables.

Deben establecer políticas financieras a largo plazo.

El abuso del crédito para obtener mejores utilidades es una medida peligrosa. En esta área más vale ser conservadores.

Se deben adoptar métodos de depreciación, de inventarios y otros, que complementen la estructura financiera.

En general es necesario procurar la obtención de recursos y realizar una vigilancia estricta sobre el presupuesto.

Eficiencia en la producción

La calidad de los productos o servicios, así como su precio, son factores determinantes; no es posible pensar sólo en la magnitud de ventas o en la lealtad de los consumidores. En campos sujetos a competencia intensa el factor costo es vital.

Es necesario conocer los mejores métodos para incrementar constantemente la eficiencia.

Dentro del área de producción se consideran los recursos humanos que contribuyen al proceso de transformación de productos o servicios. Para estos empleados deben tomarse en cuenta: problemas laborales, estructura de sueldos y responsabilidad social de la empresa.

Distribución

Representa un motor de las actividades de la empresa y requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución.

Deben evaluarse conceptos tales como: selección y entrenamiento de vendedores, operaciones de apoyo a la venta, políticas de precios y demás puntos relacionados con este campo.

Evaluación de los ejecutivos

El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en relación con los cuales principalmente interesa conocer.

A. Habilidad

B. Integridad

C. Iniciativa y dinamismo.

5.2 ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO

Análisis Factorial. El análisis factorial es una metodología de investigación industrial el cual constituye un enfoque ideal para el análisis de productividad, problemas de diagnóstico, en el desarrollo de nuevos proyectos en la industria y en la cuantificación de algunas actividades.

El concepto clave el que se sirve el análisis factorial es de dividir las actividades de una empresa en factores los cuales tienen una función sin la cual se vería afectada la totalidad de la misma. Para visualizar mejor este concepto se recurre a pensar en la empresa como una célula la cual cumple deseos y necesidades originados por sus mismos procesos y de los pertenecientes al “cuerpo económico”. De esta manera si una de estas células no realiza adecuadamente sus funciones la totalidad del cuerpo lo resentirá y no rendirá como debiera. Así mismo si uno de los elementos de la “célula” funciona erráticamente la eficiencia total de la misma se verá afectada.

Es entonces cuando comprendemos que la empresa, vista de esta forma, no sólo cumple la función individual de obtener ganancias sino también el cumplimiento de funciones subordinadas a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

De esta forma el análisis factorial hace uso de los denominados “factores de operación” cada uno de los cuales cumple una función sin la cual la totalidad de la empresa se vería afectada.

Factores de operación. Aquellos aspectos vitales del funcionamiento de una empresa que van desde el medio ambiente que la rodea pasando por insumos, procesos, fuerza laboral, etc.; es decir, factores tanto internos como externos los cuales permite cumplir con sus funciones y objetivos. Estos son los denominados “factores de operación” y son en los cuales se basa “el análisis factorial”

Los factores de operación se definen y describen como sigue:

1. Medio ambiente. Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

Función asignada. Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior.

Cumplimiento óptimo de la función. La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

2. Política y dirección (Administración general). Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

Función asignada. Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

Cumplimiento óptimo de la función. La administración: 1) Ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y objetivos que persigue, 2) ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y 3) mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.

3. Productos y procesos. Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de estos.

Función asignada: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo presten servicios a los consumidores rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinen procesos adecuados de producción.

Cumplimiento óptimo de la función. Mediante procesos adecuados la empresa: 1) Elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, y 2) Emplea servicios de investigación tecnológicamente para mejorar sus productos y procesos.

4. *Financiamiento.* Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

Función asignada. Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

Cumplimiento óptimo de la función. La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y las fuentes financieras accesibles, 1) Está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y 2) Hace una prudente utilización de estos en sus actividades.

5. *Medios de producción.* Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

Función asignada: dotar a empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

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.

6. *Fuerza de trabajo.* Personal ocupado por la empresa.

Función asignada: Seleccionas, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

Cumplimiento óptimo de la función. Teniendo una política consiente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de

producción satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

7. Suministros. Materias primas, materias auxiliares y servicios.

Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Cumplimiento óptimo de la función. Con una política de compras consiente y con el empleo de métodos apropiados:

1.- La empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios aun nivel económico.

2.-- Utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

8. Actividad productora. Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

Función asignada: organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

Cumplimiento óptimo de la función. Usando los métodos de transformación apropiado, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

9. Mercadeo. Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

Función asignada: Adoptar los medios que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Cumplimiento óptimo. Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuadas a las necesidades de la negociación y hace uno de la investigación de mercado con objeto a mejorar sus actividades de promoción.

10. Contabilidad y estadística. Registro e información de las transacciones y operaciones.

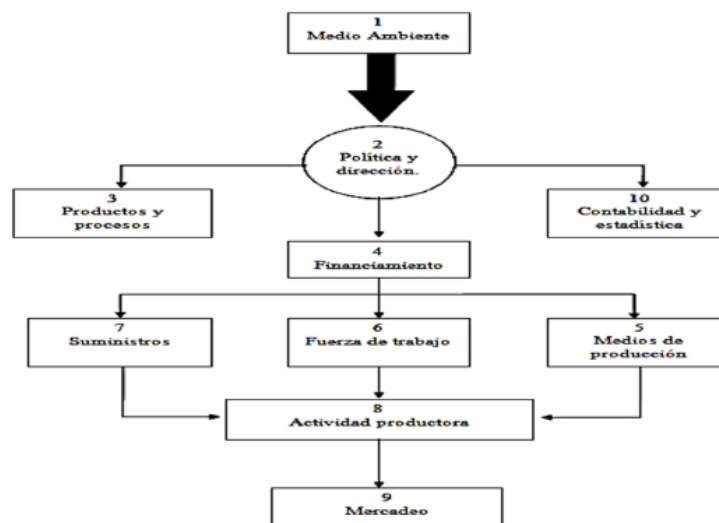
Es muy importante considerar todos estos factores en su conjunto al realizar una investigación industrial mediante la metodología del análisis factorial ya que no es posible analizar cada factor por separado debido a que es el esfuerzo conjunto de todas ellas lo que permite que una empresa funcione.

Función asignada: establece y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Cumplimiento óptimo de la función. La empresa:

1. Tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos produciendo informes contables y estadísticos en lapsos en forma conveniente.
2. Así mismo proporciona los medios y facilidades para la auditoria de sus operaciones.

En la siguiente figura se puede apreciar la interrelación de los factores de operaciones de una empresa:



5.3 MÉTODO DE RODRÍGUEZ VALENCIA

Definición de auditoría administrativa de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia.

“Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos.

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

La auditoría administrativa es importante ya que proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo, señalando las áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

ENFOQUE DE J. RODRÍGUEZ VALENCIA.

Este autor considera que la auditoría administrativa tiene como objetivo principal: proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas.

Actualmente la tarea del profesional de la administración consiste en determinar las ineficiencias existentes, elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectivización. Esta actividad se realiza con el siguiente método propuesto:

1. Estudio preliminar
2. Planeación de la auditoría administrativa.
3. Investigación y examen de los elementos.

4. Análisis y evaluación de la información obtenida.
5. Informe de auditoría administrativa.
6. Implantación de las recomendaciones.

EL MÉTODO DE RODRÍGUEZ VALENCIA.

La evaluación de la eficiencia comprende “cuatro etapas” fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa en particular.

Las etapas de evaluación de la eficiencia son:

- a. Ponderación de funciones
- b. Determinación de factores o categorías por evaluar.
- c. Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar.
- d. Determinación de grados.
- e. Ponderación de funciones.

Uno de los pasos más importantes en la evaluación es “la ponderación de funciones”, o sea, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como “peso”.

Determinación de factores o categorías por evaluar.

Los factores que se proponen y pueden ser útiles a todas las empresas son:

1. Objetivos y planes
2. Políticas y prácticas
3. Estructura orgánica
4. Sistemas y procedimientos
5. Métodos de control
6. Medios de operación
7. Potencial humano y elementos físicos empleados

Asignación de puntos a los factores por evaluar.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO CON JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el “auditor administrativo” debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá verse en dificultades, desde los puntos de vista personal y fecha de terminación del trabajo. Los pasos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la “eficiencia” de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores administrativos y mayor flexibilidad a la auditoría, se sugiere la utilización de puntos.

Se entiende como “punto”, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los “factores o categorías por evaluar” de cada función específica de la empresa.

Cuando decimos que un factor o categoría tiene más puntos que otro, queremos dar a entender que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

Determinación de grados

Entendemos por “grado”, cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar de una “función”.

5.4 ENFOQUES INTERNACIONALES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los enfoques internacionales de la auditoría administrativa se encuentran dentro del campo de la administración y es parte primordial como medio de control y cambio.

ENFOQUE BURTON JOHN (1968)

Considera como aspectos esenciales de la auditoría administrativa los siguientes:

Los criterios generales de actuación: La auditoría administrativa debe versar sobre algo objetivo y mensurable; debe referirse al presente y al pasado, pero no sobre el futuro. Debe producir un resultado que sea comprensible y útil para las diversas categorías del público interesado.

El dictamen del auditor administrativo: Burton estima que es prematuro aun sugerir un modelo de dictamen, pero considera que este debería incluir tres secciones básicas: Alcance, evaluación de la actuación gerencial pasada y evaluación de la actuación gerencial actual.

Este autor estima que se producirá un cambio gradual y voluntario por parte de la dirección general de las empresas, en el sentido de solicitar este tipo de servicios.

Progresivamente evolucionarían hacia la publicación del dictamen del auditor administrativo en su memoria anual, lo cual presionaría moralmente a directivos de otras empresas a proceder de manera similar, permitiendo el desarrollo de la auditoría administrativa.

ENFOQUE DE NORBECK (1970)

Norbeck asienta algunos lineamientos generales sobre la actuación del auditor interno, en su función de consultor de empresas.

En síntesis recomienda el siguiente esquema para una “auditoría administrativa”.

- Estudio preliminar
- Análisis de los resultados del estudio inicial
- Auditoria a fondo

ENFOQUE DE FERNÁNDEZ ARENA (1972)

La propuesta de este autor combina un análisis de los objetivos, recursos y del proceso administrativo, y el esquema de estudio comprende:

Los objetivos de la empresa.

- De servicio
- Social
- económico

La Dirección (en sus niveles existentes)

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos técnicos

El proceso administrativo.

- Planeación
- Organizar
- Dirigir
- control

ENFOQUE CERVANTES ABREU (1977)

La Auditoría administrativa surgió de la necesidad por parte de la dirección superior de tener un control administrativo y no sólo el contable y financiero, como tradicionalmente venía ocurriendo.

Este autor sugiere que la realización de la auditoría administrativa debe llevarla a cabo un equipo de especialistas profesionales en coordinados por un licenciado en administración, auxiliados por el personal de la empresa.

Para Cervantes Abreu el desarrollo de la auditoría administrativa comprende cuatro pasos:

- recolección de información y verificación de datos

- estudio de la organización y coordinación de las funciones de la empresa
- revisión y evaluación de control interno
- informe y recomendación.

BIBLIOGRAFÍA.

- Fernández Arena, José Antonio. – Auditoria Administrativa Editorial Jus, S.A. México, 1966, Primera Edición.

- <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/L/Lopez%20Jose-Auditoria%20Administrativa.htm>

- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFAkkuyyEalnbsgp.php>

- www.buenastareas.com/.../enfoces-internacionales-de-auditoria-administrativa/
[diagnosticoyevaluacionempresarialitt.blogspot.com/.../14-corrientes-y- enfoces-de-la.html](http://diagnosticoyevaluacionempresarialitt.blogspot.com/.../14-corrientes-y-enfoces-de-la.html)
- <http://html.gestiopolis/normas-internacionales-de-auditoria.html>

- Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, ed. Trillas. 2005
- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa* (1ª Edición ed.). México, México: McGraw Hill.
- Fernández Arena, J. A. (1992). *La auditoría administrativa* (2ª Edición ed.). México, México: Diana.
- Mancillas Pérez, E. J. (2007). *La auditoría administrativa, un enfoque científico* (2ª Edición ed.). México, México: Trillas.