

Unidad 5

- La auditoría administrativa interna y externa

La auditoría administrativa interna y externa

La aplicación creciente de la denominada auditoría administrativa permitirá el cambio de visión primitiva del profesional de la administración -dedicado únicamente a actividades administrativas rutinarias y generalistas y a ser un empleado de confianza más en la empresa-, a la concepción moderna del profesional de la administración, como auditor administrativo capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones de la empresa en una o varias de sus partes, o en su totalidad, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas.

No quiere decir esto que todo miembro del personal de auditoría administrativa sea inmediatamente un experto en todas las fases de la actividad de la empresa. Sin embargo, de igual manera todo profesional bien capacitado obtiene experiencia de los problemas administrativos de la empresa, y al mismo tiempo desarrolla su capacidad de revisión en forma eficaz.

Si bien en México la auditoría administrativa se encuentra en proceso de desarrollo, el profesional de la administración se encuentra, por tanto, en una posición favorable para practicar la auditoría administrativa en forma tanto interna como externa.

La auditoría administrativa puede emplearse de manera interna, es decir, que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa; o bien, puede efectuarse por auditores administrativos independientes (consultores administrativos). En cualquiera de los casos, los principios básicos son consistentes.

La auditoría administrativa, tanto interna como externa, tiene el mismo interés fundamental, el cual puede derivar de las siguientes premisas:

- a) *Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa.*
- b) *En términos de reducción de costos e incremento de eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción terapéutica.*
- c) *Probablemente sea más efectivo que un grupo de análisis efectúe la revisión y evaluación de toda la empresa, que hacer que varios especialistas independientes intenten aislar y examinar separadamente los problemas que están inextricablemente conectados.*
- d) *La administración de empresas no puede separarse de los hombres de empresa;*

la auditoría administrativa es, por su intención, un plan interesado en las personas, su interés principal está en el "quién" de la administración.

La auditoría administrativa tanto interna como externa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados -se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral-. La empresa en su totalidad será sometida a examen y evaluación estando en condiciones de detectar las verdaderas causas de los problemas.

Las herramientas de análisis a utilizar serán comunes y específicas pero siempre sencillas y poco costosas en su aplicación. El aplicar un enfoque sistemático y abarcar con el mismo todas las áreas y actividades de la empresa, asegura en gran parte el resultado de la auditoría administrativa.

LA AUDITORÍA INTERNA EN MÉXICO

El comité de investigaciones del Institute of International Auditors define a la auditoría interna así: "Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, dedicada al análisis de la contabilidad, de las finanzas y de las demás operaciones como base de un servicio a la dirección."

Es un control cuyas funciones son medir y evaluarla efectividad de otros controles.

La anterior definición indica realmente lo que debe entenderse por la moderna auditoría interna al situarla como un servicio especializado para la dirección superior, no sólo para que ésta conozca oportunamente las deficiencias e irregularidades financieras y administrativas.

Álvarez Lara, en su ponencia presentada en el II Simposium Nacional sobre Auditoría Interna Operacional (auditoría interna, p. 12 y 13, IEESA, México, 1980). En adaptación nuestra, nos indica cómo está organizada esta función en México, y hace la clasificación siguiente;

- a) Empresas sin auditoría interna. En México, es muy alto el porcentaje de organizaciones que no cuentan, dentro de su estructura organizacional, con una unidad de auditoría interna. En general, se trata de empresas medianas (y a veces grandes) que son dirigidas por una persona o por los familiares de ésta.*
- b) Empresas con auditor fuera de funciones. Otras empresas responsabilizan a una persona al nombrarla como auditor interno; pero, en realidad está dedicada a todo tipo de funciones y muy rara vez a la actividad de auditoría interna.*
- c) Empresas con auditor interno en funciones. Se considera a este grupo como el mayoritario; una sola persona realiza funciones de auditor interno. Aunque de inicio es bueno, es lógico pensar que sus limitaciones de tiempo son decisivas para el desarrollo de su trabajo.*

d) *Empresas con departamento de auditoría interna. Éste representa al grupo minoritario. Cuentan con una unidad orgánica compuesta por un equipo de trabajo profesional. Se trata de empresas grandes cuyo volumen de operaciones y la diversificación de su producción dispersa la localización geográfica de sus centros de venta, con gran cantidad de personal, hacen indispensable la función de auditoría interna.*

En nuestro medio se observa un error de adscripción de la unidad interna, el error más frecuente al respecto es ubicar esta función en un nivel subdepartamental que depende de contabilidad. Lo más recomendable es que la unidad de auditoría interna se ubique al nivel jerárquico más alto, y que dependa del gerente general o del consejo de administración.

Cualquiera que sea el título que tenga, y su ubicación en la estructura orgánica, su disposición es la que se muestra en la figura 6.0.

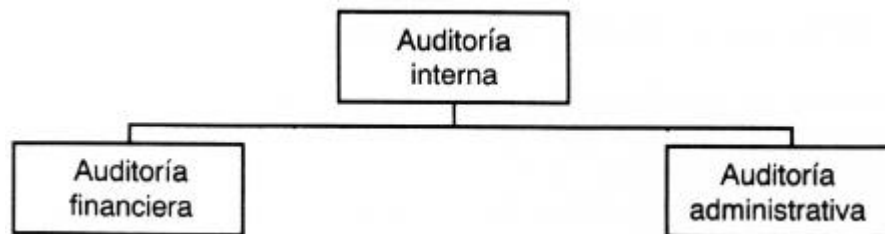


Figura 6.0

FUNCIÓN DE CONTROLAR DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR

La revisión y evaluación de las operaciones de una empresa de cierta magnitud, son confiadas a una unidad especializada denominada unidad de auditoría administrativa. Esta técnica es en forma interna, una de las herramientas de control superior de origen más reciente.

“Control”, es la función gerencial de asegurar que los planes se cumplan. Ante lo expresado se aprecia la íntima relación existente entre las funciones de planear y controlar. Se advertirá incluso que un control efectivo implica algo más que una medición y evaluación.

En muchas oportunidades se requerirá una revisión de planeación, retoques a la organización, mejoramiento de la calidad del personal disponible y técnicas superiores de dirección. El control, en consecuencia, puede considerarse como el medio de cerrar el círculo en la totalidad del proceso de dirección.

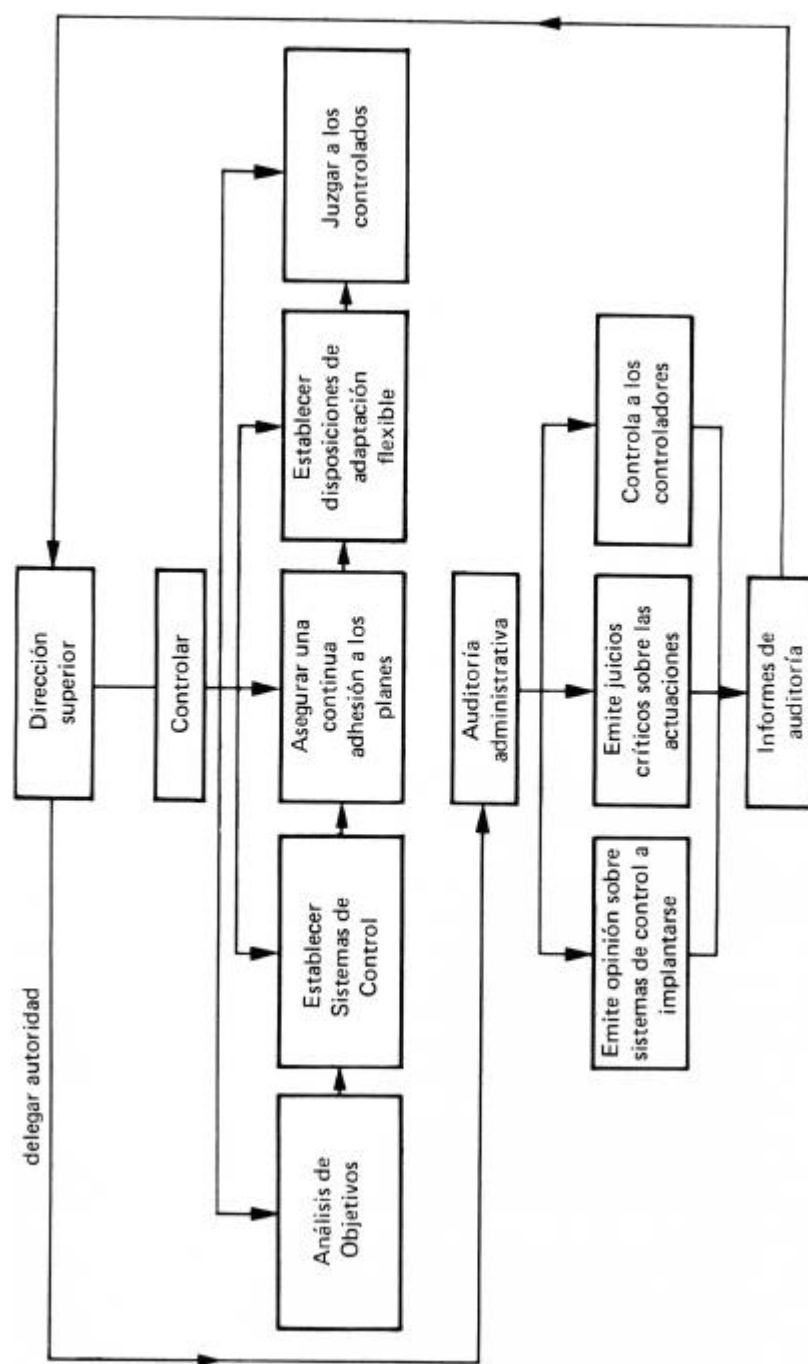


Figura 6.1. Interrelaciones entre dirección superior y auditoría administrativa.

Pero lamentablemente, y a pesar de los subsistemas de control establecidos para vigilar permanente y repetidamente la operación del sistema respectivo, siempre se producen -debido a problemas de la organización- distorsiones en la información proporcionada. Para cerrar definitivamente el círculo, la dirección superior recurre a la auditoría administrativa que, mediante el moderno empleo de técnicas, métodos y procesos, ayuda en ésta forma a mejorar y en su caso a optimizar las operaciones de la empresa.

En toda empresa bien organizada, la auditoría administrativa interna es la clave de un buen sistema de control superior. Entiéndase bien, de un sistema de control superior y no solamente de un sistema de control interno, en el sentido restringido del término que lo confina al control interno preventivo y contable. Es el elemento que conjuga y armoniza el buen funcionamiento de todos y cada uno de los medios de control, de los cuales se vale la dirección para la obtención de sus objetivos.

La auditoría administrativa, por expresa delegación de autoridad de la dirección, debe ejercer el control superior o gerencial. Esta unidad especial que estamos considerando, debe abarcar con su actuación todos los aspectos del control superior, entre estos aspectos se encuentra el control interno.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ELEMENTO CLAVE DEL CONTROL SUPERIOR

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

En síntesis, la auditoría administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control. En segundo lugar, es el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Por tanto, la dirección superior, los propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en la auditoría administrativa interna para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

ADSCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

1. Una extensión de la auditoría interna financiera Gerente financiero Auditoría interna

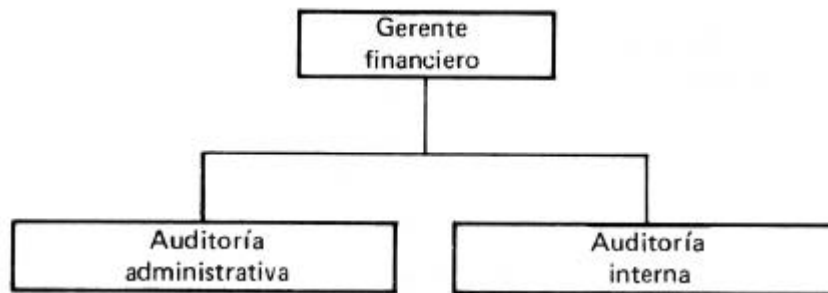


Figura 6.2

2. Función independiente de la administración financiera

En este caso, la función de auditoría interna es, en sí misma, objeto de auditoría por parte del grupo operacional.

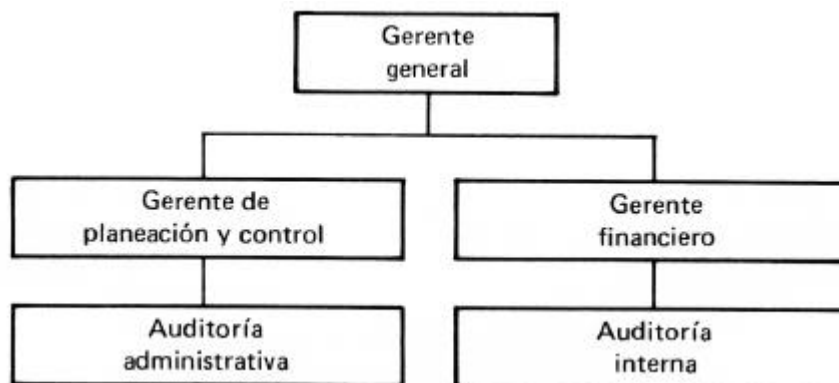


Figura 6.3

3. Forma departamental con la auditoría interna

Esta forma de organización enfatiza la unidad de la función global y la estrecha relación entre estas dos formas de auditoría.

En este caso, se observa el concepto de auditoría administrativa como una herramienta de análisis tanto financiero como no financiero; así se recalca también la necesidad de una auditoría administrativa de la función financiera de la empresa junto con otras funciones.

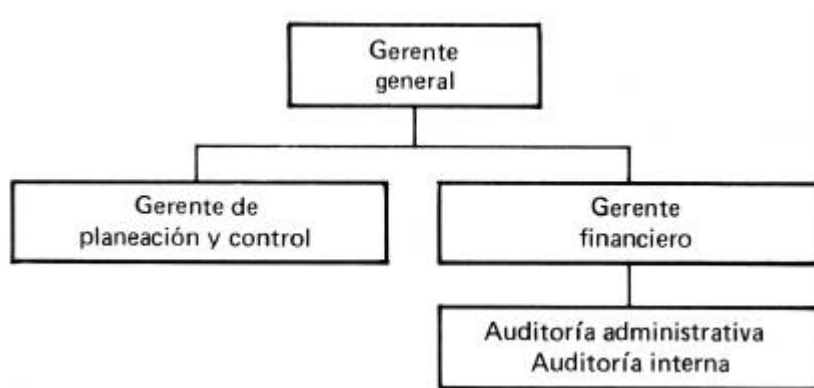


Figura 6.4

4. órgano asesor del consejo de administración

Este caso es el más recomendable, pues mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de auditoría administrativa, mayor será el campo de acción dentro de la empresa.

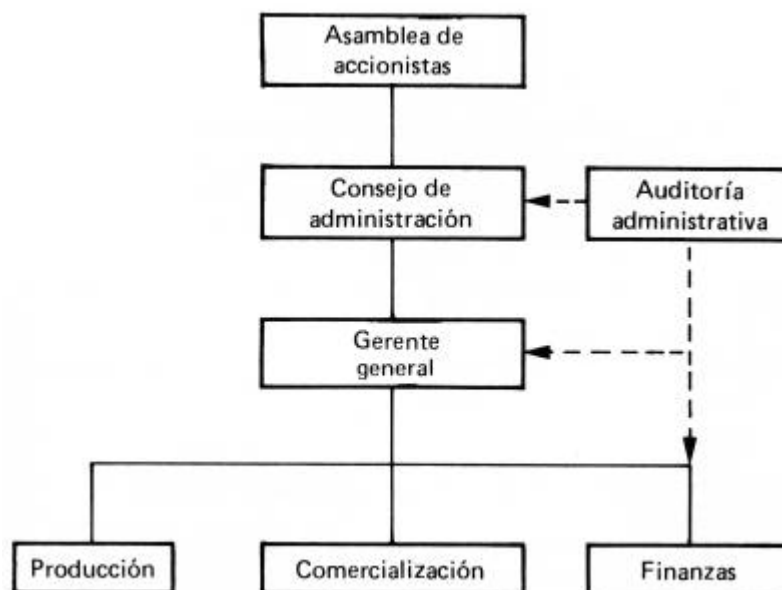


Figura 6.5

FUNCIONES A DESARROLLAR POR UNA UNIDAD DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad o departamento que, por su situación jerárquica, le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad de auditoría administrativa reunirá las características siguientes:

- a) *Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.*
- b) *Que el tipo de funciones de dicha unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, control y coordinación.*
- c) *Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.*

Por lo anterior, la unidad de auditoría administrativa deberá ejercer el control superior en lo que se refiere a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados.

1. Funciones a desarrollar

1. Investigación constante de planes y objetivos.
2. Estudio de las políticas y sus prácticas.
3. Revisión constante de la estructura orgánica.
4. Estudio constante de las operaciones de la empresa.
5. Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos materiales.
6. Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.
7. Revisión de los métodos de control.

UNA UNIDAD DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE ESTRUCTURA DE LA MANERA SIGUIENTE

1. Auditor supervisor. Es la persona que tiene la responsabilidad propiamente dicha de la auditoría administrativa. Es el encargado de elaborar el “plan de auditoría”, y de autorizar los procedimientos y programas de revisión.

Es indispensable que el “auditor supervisor” que ocupe este puesto sea un profesional de la administración, con suficiente experiencia y capacidad.

2. Auditor por áreas. Es aquel profesional a quien después de dominar las técnicas de la auditoría administrativa, se le clasifica y se le especializa por áreas de trabajo, de acuerdo con las funciones administrativas más requeridas. Se le puede clasificar de la manera siguiente:

1. Auditor de alta gerencia.
2. Auditor de asesoría.
3. Auditor de personal.
4. Auditor de producción.
5. Auditor de almacén.
6. Auditor de compras.
7. Auditor de ventas.
8. Auditor de finanzas.
9. Auditor de estados financieros.
10. Auditor de sistemas mecánicos y electrónicos.

3. Auditor ayudante. El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor y al de áreas; en la recopilación de información necesaria, cuando se trata de empresas pequeñas, puede coordinar actividades de planeación y desarrollo del trabajo asignado.

4. Auditor principiante. Al encargado de este puesto generalmente se le asignan trabajos de rutina; en la práctica a esta persona se le guía y supervisa en el desarrollo de su trabajo.

El grupo de auditoría administrativa debe figurar en el nivel jerárquico de la empresa desde donde pueda operar en forma debida. Además; puede formar parte de las actividades de gerencia general, contraloría, control administrativo, planeación administrativa, etc. La función de auditoría puede ser desempeñada por un grupo de especialistas aparte o bien por una unidad.

Es de observancia que la función debe ser lo más independiente que se pueda de la presión de los grupos particulares de la empresa; mientras mayor independencia más eficiente y provechoso será el trabajo; mientras más alto sea el nivel que se le dé, menor oposición encontrará.

Diseño de la estructura de una unidad de auditoría administrativa

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

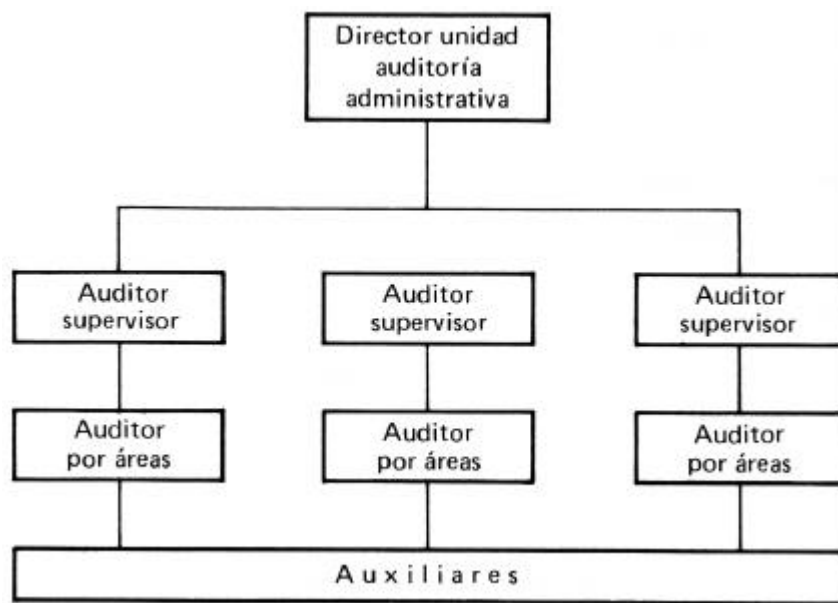


Figura 6.6

Factores que influyen en el tipo de decisión para la estructura más conveniente:

a) Actividad

- Programática. Comprende el tipo de estructura por proyectos o matricial.
- Rutinaria. Comprende el tipo de estructura lineal funcional.
- Eventual. Sería un área de apoyo.

b) Temporalidad

- Permanente. Va de acuerdo con los tipos de factores para decidir el tipo de estructura adecuada.
- Temporal. Estructura por proyectos o matricial.

c) Ámbito

De acuerdo con el campo de aplicación

- Pequeña. Tiende a ser una estructura lineal en la medida en que crece.
- Grande. Tiende a ser una estructura funcional.

d) Relaciones

De acuerdo con el tipo de trabajo:

- Independientes. La estructura depende del criterio que adopte.
- Interrelacionada. La estructura es programática.

e) Recursos

Recursos humanos

- Especialistas. Estructura programática.
- No especialistas. El tipo de estructura lineal funcional.

Recursos financieros

- Estructura programática. Es más alto el costo, por el tipo de personal más calificado; pero a mediano y largo plazo resultará más barato, porque se trabaja a base de programas, lo que requiere de un solo supervisor.
- Lineal funcional. Es menor el costo, por el tipo de personal no calificado; pero conforme crece el número de personal se requerirá de más supervisores, lo que provocará un aumento en los costos.

Recursos materiales

- Distribución de oficinas. Influye en el tipo de estructura, sobre todo cuando crece el personal y éste no se puede colocar en la oficina, lo cual provoca llevar a otra oficina parte del personal.

Beneficios de la auditoría interna

Ya se indicó que la auditoría interna es realizada por un grupo especializado (asesor) de la propia empresa. El propósito de la auditoría interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente, la auditoría interna puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas (le control.

Son muchos los beneficios que se obtienen de un proyecto de auditoría efectivo, pero son tres los que sobresalen.

1. La auditoría interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.
2. La auditoría interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etcétera. Puede ser necesario modificar controles actuales, establecer nuevos controles o cambiar sistemas y procedimientos actuales. Cualquiera que sea la razón, es actividad del auditor interno recomendar cambios necesarios para asegurar el cumplimiento, incluso sugerir controles adicionales o mejorados.
3. La auditoría interna suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones. La delegación y descentralización de

auditoría en unidades operativas no implican una ausencia de control centralizado. Por lo contrario, el alcance o extensión de la delegación y la descentralización depende en gran medida de la efectividad del control central. La auditoría interna permite verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos y recomendar las mejoras que sean necesarias.

La utilización de la auditoría interna como medio de control ha ido incrementándose, particularmente en las medianas y grandes empresas. Aun cuando muchas empresas medianas y grandes no cuentan con unidades administrativas de auditoría interna, tales funciones pueden ser cumplidas, hasta cierto grado, haciendo hincapié en que una de las funciones del control es determinar en qué medida se observan los métodos, procedimientos y sistemas, y proponer las mejoras necesarias.

El éxito de la auditoría interna depende no sólo de la actitud de la dirección superior, sino también del grado de aceptación acordado al equipo de trabajo de auditoría por los niveles medio y bajo de la empresa. La aceptación por otros miembros de la gerencia se logra más fácilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones, más, que por aparentar ser custodios de los recursos de la empresa.

LA AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría administrativa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación del licenciado en administración de empresas contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias operativas, ya sean detectadas por la propia dirección o resultantes de tareas relacionadas con una auditoría tradicional (auditoría contable), implica la realización de un trabajo de consultoría de empresas.

Esta consultoría debe ser llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas, siempre que cuente con la competencia y pericia técnica para hacerlo.

La consultoría administrativa es una función muy importante en nuestros días, de la cual citaremos algunos aspectos necesarios.

Desde su comienzo, la consultoría administrativa ha sido un servicio especializado, y los directivos de las empresas han solicitado los servicios de especialistas en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas; por la gran complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribuir los artículos, la competencia, etc., se ha ocasionado un desequilibrio administrativo.

Pero no es fácil encontrar profesionales con la capacidad y con la experiencia

necesaria en todas las técnicas requeridas, para ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad; aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del licenciado en administración -cursos de postgrado, maestrías y la coordinación con profesionales de otras áreas- han dado como resultado que muchos licenciados en administración se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la consultoría administrativa a quien lo solicite.

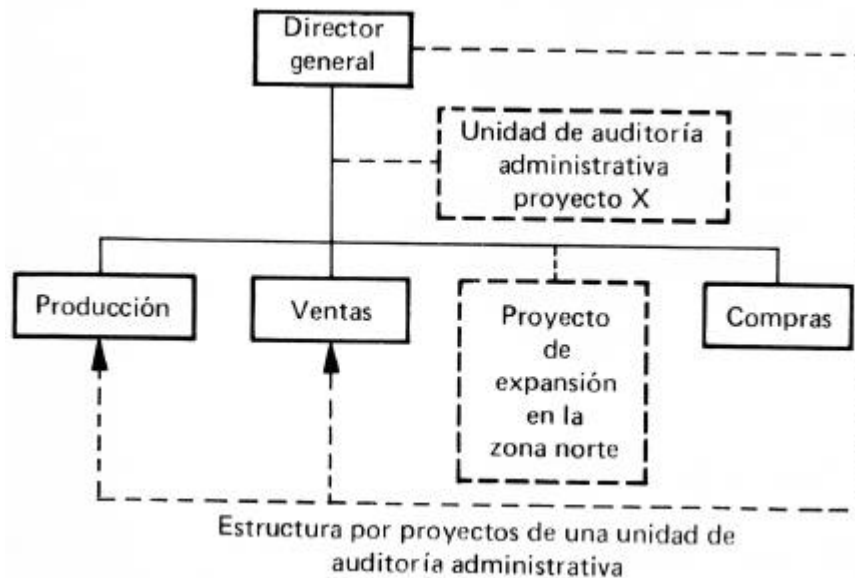


Figura 6.7

Para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

- a) *Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos materiales-técnicos).*
- b) *El tiempo requerido.*
- c) *El dinero de que se dispone.*

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el licenciado en administración consultor. De esta relación se derivará que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; por qué se va a hacer; el plazo disponible para su realización; el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen, etc.; esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se está haciendo de los recursos. Por eso, una buena relación cliente-consultor deberá redundar en una mejor operación en el área en que haya intervenido el consultor.

Una relación adecuada implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas en los que el consultor intervenga.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El procedimiento para la elaboración del proyecto se cita a continuación:

a) Establecimiento del objetivo perseguido. El consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual será por escrito para determinar sólo cosas factibles.

Este paso se derivará de un estudio preliminar que permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

b) La planeación de las operaciones representa la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.

c) La “carta propuesta” es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente. Debe contener los siguientes puntos:

- Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- Programación y alcance del trabajo del consultor.
- La colaboración o participación del personal de la empresa.
- Honorarios y la forma en que se cobrarán.

Una vez aprobada la “carta propuesta”, se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la consultoría, el licenciado en administración podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos donde se resuman las actividades realizadas, las dificultades que se presenten, las modificaciones en relación con el programa inicial, las próximas actividades a realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

A la terminación de esta fase del proyecto generalmente se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones, recomendaciones, etc. y que será discutido primero con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa, asimismo se evaluarán los resultados obtenidos y, en función de esto se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el consultor; aunque el valor real de esas recomendaciones únicamente se podrá determinar en el momento en que comiencen a producirse los beneficios para la empresa.