

# Unidad 13

---

- INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## **INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Una vez que se ha terminado la Auditoría Administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. El informe estará informando la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

Por otra parte, el propio informe de la Auditoría Administrativa mostrará a quienes o lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista, presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

### **IMPÓRTANCIA DEL INFORME**

Para comprender mejor la importancia del informe de la Auditoría Administrativa, sobre todo a nivel de empresas, hay que hacer una comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable. Estos muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado período, mientras que el informe de la Auditoría Administrativa presenta, como ya hemos asentado anteriormente, la situación administrativa que se tenga también a una fecha determinada, pero esta situación es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos está informando del comportamiento de la empresa en forma integral. Esto queda mejor explicado si consideramos que la información proporcionada por la Auditoría Administrativa está basada precisamente en el proceso administrativo -planeación, organización, dirección y control- que ya se trató en capítulos anteriores desde el punto de vista de su revisión:

#### **Planeación**

Informa de la posición que la empresa guarda con respecto al futuro, lo cual implica información sobre sus objetivos, políticas y programas de acción, señalando cómo se han logrado y qué es lo que se espera alcanzar en los ejercicios venideros.

## **Organización**

Informa sobre la eficacia de la estructura orgánica y de todos sus componentes. Indica si los sistemas, procedimientos y métodos de operación son adecuados o se pueden mejorar. Asimismo, informa de la fijación de responsabilidades y de las áreas de autoridad del elemento directivo, para determinar si son adecuadas para conformarse al desarrollo de los planes.

## **Dirección**

Informa sobre la actuación de todo el cuerpo administrativo, indicando si los dirigentes de todos los niveles han alcanzado real y positivamente los resultados deseados por medio de la dirección acertada de sus subordinados.

## **Control**

Informa de cómo se están controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la empresa. Asimismo, proporcionan información sobre las normas y estándares para precisar la eficacia de ejecución. También informa de todas aquellas desviaciones a los planes originales que requieran inmediata atención.

## **CONTENIDO DEL INFORME**

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma que sea más fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar de empresa a empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales que debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes:

- 1.- Propósito de la auditoría
- 2.- Hechos relevantes a nivel de empresa
- 3.- Hechos relevantes de cada departamento o sección
- 4.- Recomendaciones
- 5.- Conclusiones
- 6.- Anexos

## **Propósito de la Auditoría**

Esta parte del informe debe contener respuestas a las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo? de la Auditoría Administrativa. Se tendrá que informar en forma clara, pero concisa, cuál fue el propósito de la auditoría (evaluar la administración general de un departamento, una función, etc.) dando una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoría. Algunos ejemplos de la idea principal son los siguientes:

“Hemos llevado a cabo una revisión y estudio de la organización de la empresa con el propósito de formular y presentar las sugerencias necesarias para mejorarla de acuerdo al nuevo plan de administración, para centralizar todas las operaciones que hasta la fecha han venido realizando las sucursales...”

“Hemos llevado a cabo un estudio de la función de personal con el objeto de determinar si debido al número de tiendas que forman la cadena Comercial Mexicana, S. A., es necesario centralizar esa función de personal para asegurar la uniformidad de la política básica y para ayudar al control que ejercen los gerentes de cada tienda. De acuerdo a sus instrucciones, hemos realizado un examen de la situación administrativa de la empresa Industrias Marvi, S. A., a fin de proporcionarles una opinión sobre la misma, de acuerdo al proyecto de fusión que se tiene con la mencionada empresa.”

“Se ha llevado a cabo el examen de la función de compras de la empresa Líneas Telefónicas y Eléctricas, S. A., con el objeto de determinar los cambios necesarios para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales...”

Es preferible que este punto explicativo del propósito de la auditoría ocupe la primera hoja después de la carátula y del índice del contenido del informe, ya que también hace el papel de prólogo, por eso se hace hincapié en la necesidad de presentarlo con interés para que provoque la lectura de todo el informe.

### **Hechos relevantes generales**

En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctivas inmediatas. Conviene tratarlos en orden de importancia, es decir, los más importantes deben ir al principio de esta sección y después los menos importantes o que no requieran una atención inmediata.

Las siguientes situaciones son ejemplos de factores de mayor importancia a nivel de empresa:

“Las estadísticas del desarrollo de la compañía en cuanto a su posición, comparándola con otras unidades en la industria y con empresas similares, revelan que la empresa se ha estancado en los últimos dos ejercicios”.

“La organización general de la empresa no es la más apropiada para las operaciones futuras que se han planeado, por las razones que se explican en el anexo D”.

Puede decirse que esta sección es la parte principal del informe, ya que aquí se resumen las faltas encontradas por la Auditoría Administrativa. Por esa razón es en esta parte donde primeramente fijan su atención quienes reciben el informe. El auditor debe expresar clara y brevemente aquellas situaciones que merezcan atención de los

interesados y se refieran al comportamiento general de la empresa; pero, cuando se crea necesario, pueden ampliarse por medio de comentarios adicionales, cuadros o gráficas e incluirse como anexos, haciendo la referencia correspondiente.

### **Hechos relevantes departamentales o seccionales**

En esta sección se informa ya con mayor detalle que en la sección anterior de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento o sección en particular. Para este fin, es conveniente tratar a cada departamento o sección por separado indicando las fallas que se encontraron, e incluir toda aquella información que pueda ser de interés tanto para la persona a la cual se dirige el informe, como para el jefe del departamento o sección comentada.

Algunos ejemplos referentes a esta parte del informe son los siguientes:

#### **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

“Este departamento carece de medios adecuados para hacer pruebas de trabajo y de aptitudes en la selección, promoción y asignación de puestos”.

“El manual de organización de este departamento no ha sido actualizado conforme a las políticas y procedimientos que se han establecido recientemente”.

#### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

“No se ha llevado a cabo un estudio sobre las posibilidades de promoción de los productos secundarios, los cuales representan un renglón económico importante (Ver anexo C)”.

“Las reclamaciones de clientes son numerosas y sin embargo, no se han estudiado para prevenir su repetición, que va en perjuicio de las ventas”.

#### **OFICINA GENERAL**

“Las labores de facturación se desarrollan con lentitud debido a que los procedimientos son engorrosos y la máquina facturadora es inadecuada para el volumen diario de facturas”.

“Los procedimientos de archivo no llevan una secuencia lógica, lo cual origina demasiado papeleo y frecuente extravío de documentos (Ver anexo E)”.

Para mayor claridad y objetividad de la información contenida en esta sección, también se recomienda incluir en el anexo gráficas o cuadros explicativos fáciles de interpretar.

## **Metodología**

Es muy interesante, aunque muchas veces no es necesario para quien recibe el informe, señalar a grandes rasgos la Metodología empleada y sus limitaciones.

En general, se deben describir las técnicas o instrumentos principales que se utilizaron en el desarrollo de la auditoría, haciendo hincapié cuando se haya tenido la necesidad de contratar a ciertos especialistas para la solución de complejos problemas de la empresa. También se indicará qué gente se entrevistó y que las pláticas se tuvieron con el personal de la empresa para discutir aquellos problemas cuya solución era difícil o se prestaba a discrepancias entre los auditores y el personal de la empresa.

Esta sección debe ser breve, pero debe representar una idea de cómo se realizó el trabajo y explicar las dificultades encontradas.

## **Recomendaciones**

En esta parte, el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberán dar una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

Unos ejemplos de recomendaciones son los siguientes:

“Se recomienda que los supervisores del departamento de producción tomen un curso de capacitación para uniformar sus prácticas en el manejo de su personal”.

“Se sugiere que los actuales informes de producción que se proporcionan al Director General se modifiquen con la presentación del modelo contenido en el anexo C, ya que se proporciona en una sola forma toda la información requerida...”

“Se recomienda la implantation de un sistema de sugerencias para el personal de fábrica, ya que esto puede contribuir a obtener mejores métodos de trabajo...”

“Por las constantes variaciones de la capacidad de producción, se recomienda la preparación del presupuesto sobre una base flexible para proporcionar información de funcionamiento y control para cada volumen específico de operación”.

Es evidente que esas recomendaciones, independientemente de que pueda o no emprenderse por el propio personal de la empresa, deben al menos ser supervisadas por los auditores hasta su completa aceptación. En esta parte del informe se pueden incluir algunos comentarios sobre el plan de reorganización que se proyecte llevar a cabo, una vez que se hayan discutido y aceptado las recomendaciones sugeridas.

## Anexos

La última sección del informe se destina para incluir gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

Para facilitar la lectura e interpretación de los anexos, éstos se deben presentar siguiendo el mismo orden en que se desarrollen las secciones anteriores, extensificándolos progresivamente por medio de letras o números y encuademándolos preferentemente por medio de espirales de plástico p alambre, de tal manera que los anexos queden asegurados a la derecha, y las demás secciones a la izquierda (Fig. 12-1).

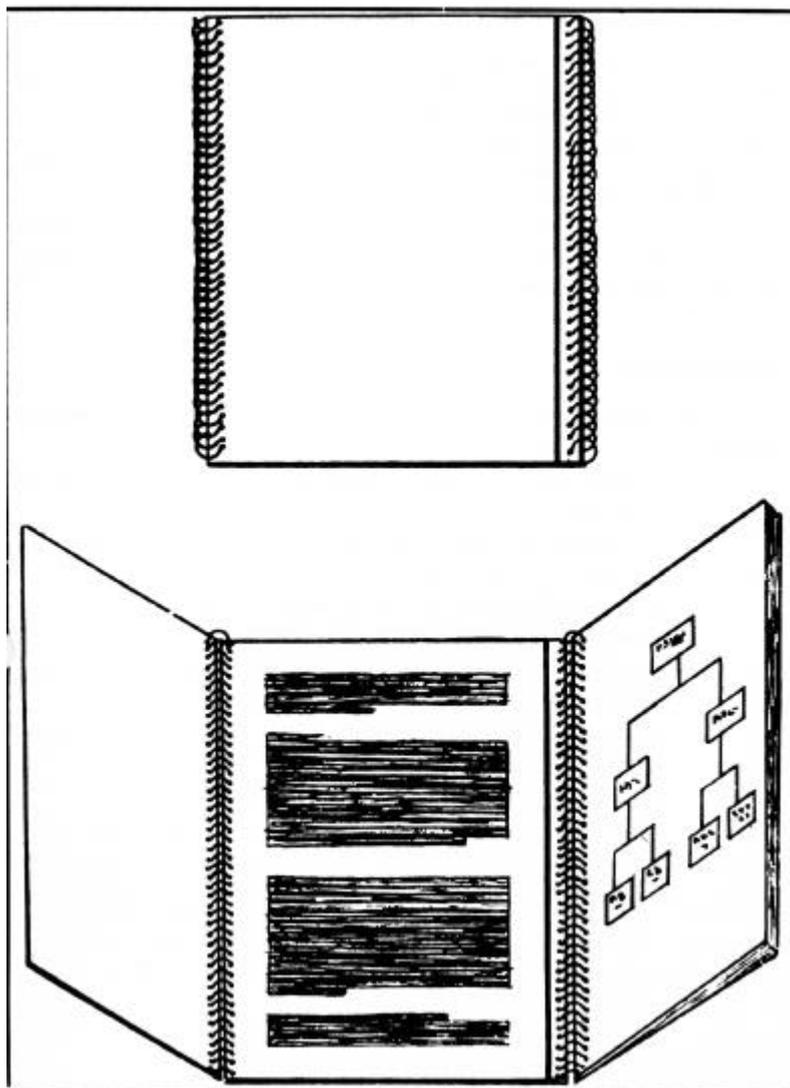


Figura. 13.1

Esa forma de encuadernar permite que se tengan simultáneamente tanto el material de lectura como los anexos. evitando confusiones p perdiendo ideas, comp suele suceder cuando todo está encuadernado en un solo lado y se tiene que consultar los anexos frecuentemente.

## **PRESENTACIÓN**

Para concluir este capítulo, baste hacer las siguientes recomendaciones para elaborar el informe final:

- 1.- Se debe utilizar un lenguaje adecuado a los lectores acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- 2.- El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica; como se ha sugerido en este capítulo.
- 3.- El informe debe estar escrito en forma convincente. ove refleje la seguridad de lo que se está informando.
- 4.- Se debe incluir anexos, gráficas, cuadros, diagramas, etc., que realmente tengan un propósito en el informe.
- 5.- Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.
- 6.- La presentación del material debe ser atractiva.

El auditor por ningún motivo debe descuidar una verificación total del contenido del informe, para lo cual debe comentarlo con su equipo de trabajo y en algunas ocasiones con alguien de la empresa. El informe debe convencer a quienes va dirigido de que el trabajo de Auditoría Administrativa es un instrumento necesario que debe utilizarse consistentemente para que la administración de una empresa siempre sea dinámica y eficaz.